ISSN 0131-7652

ЭКО



ЗАЩИТИМ ПРИРОДУ НАЛОГАМИ

ТЕНЕВАЯ ЭКОНОМИКА

КЛУБ ДИРЕКТОРОВ

ШКОЛА МЕНЕДЖЕРОВ НА «КОНВЕЙЕРЕ»

25 КМ В ДЕНЬ АЭРОФЛОТА

ЧИТАТЕЛЬ И ЖУРНАЛ

Сейчас, когда заводское самоуправление делает первые шаги, ЭКО должен пойти ему навстречу. Журнал для деловых людей может помочь рабочему тоже стать деловым человеком; например, почему бы не открыть рубрику «Советы рабочему по управлению»!

В.В. СЕМЕНОВ, рабочий
Москва

Журналу следует заострить внимание на вопросах соц. справедливости. Рассмотреть банкротство как средство перераспределения ресурсов на рентабельные предприятия, вопрос о создании фондов риска.

Н.И. ПАНЮТИЧ,
председатель кооператива «ВРАЧ»
Могилев

Критика «ЭКО» должна продолжать быть объективной и независимой. А то все боятся... Ни один журнал не высказался против самофинансирования, точнее — против сегодняшнего облика «самофинансирования».

П.Э. КАПИТУЛО,
д.э.н., зав. отд. ИЭ АН БССР
Минск

Следовало бы расширить кругозор журнала за счет агропромовской тематики. Взять хотя бы то, что связано с переработкой, хранением и реализацией сельхозпродукции — это бы не противоречило основной промышленной тематике журнала. Сельские экономисты, руководители, специалисты АПК — это читательский резерв ЭКО.

Ю. Д. КАРПОВ, к.и.н.,
Москва

Времена усложняются. С каждым годом борьба с жизнью делается труднее для эмпириков и невежд.

М.Е. САЛТЫКОВ-ЩЕДРИН,
Санкт-Петербург

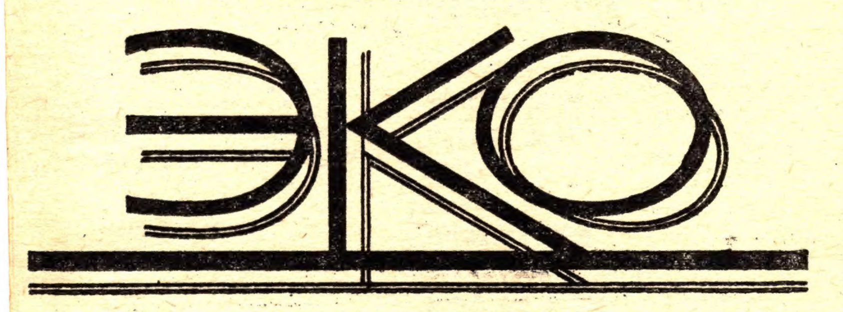
Хотелось бы, чтобы журнал опубликовал опыт предприятий, добившихся размеров госзаказа не 100 с лишним, а 80, 70, 60 процентов. Нам нужен опыт борьбы с вышестоящими организациями.

ОЛЕЙНИКОВ,
Курск

Не всех сегодня удовлетворяет уровень их заработной платы. Ее рост, как объясняют пропагандисты, лимитирован необходимостью отчислений в общественные фонды потребления: на социальные нужды, оборону, науку и прочее. А кооперативы? Когда для них ввели прогрессивное налогообложение, то все взвились — чуть ли не вредительство... А разве кооператоры не пользуются социальными благами?! Кто будет армию содержать — опять портниха на свои 120 рублей? Так я перевожу на примитивный язык проблему, которой следовало бы заинтересоваться «ЭКО,», для начала — открыть дискуссию.

БУКАТОВА,
Тольятти

АКАДЕМИЯ НАУК СССР
ОРДЕНА ЛЕНИНА СИБИРСКОЕ ОТДЕЛЕНИЕ



ИЗДАЕТСЯ С 1970 ГОДА ВЫХОДИТ ЕЖЕМЕСЯЧНО

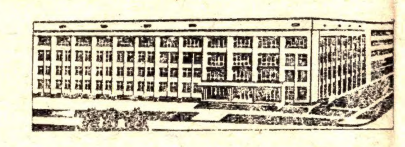
2 (176) 1989



НОВОСИБИРСК
«НАУКА»
СИБИРСКОЕ ОТДЕЛЕНИЕ



Номер готовили:
Т. М. БОЙКО, Т. Р. БОЛДЫРЕВА,
М. Д. КАЗАКЕВИЧ, В. С. ЛАВРОВ,
М. Н. ЛЕВИНА, А. П. ЛЕОНТЬЕВ,
Н. К. МАКСИМОВА, Л. Ф. РОМАНОВА,
В. Г. РУБЕНЧИК, А. В СОБОЛЕВСКИЙ,
Г. М. ЧЕВЕРДА, Д. С ШПИЛЬФОЙГЕЛЬ,
Л. А. ЩЕРБАКОВА



Адрес редакции:
630090, Новосибирск, 90,
проспект
Академика Лаврентьева, 17,
телефон 35-67-83

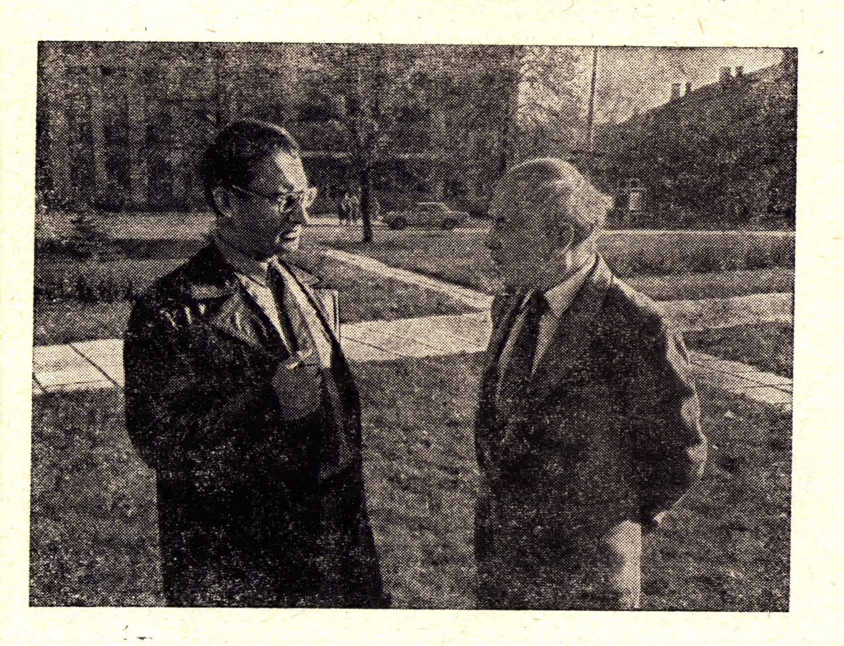
На 1-й стр. обложки — рис.
художника В. А. КРИВОБОКОВА

Заведующая редакцией З. Г. БАГЛАЙ
Технический редактор Г. М. ЖВАКИНА
Корректоры Н. М. ГОРБАЧЕВА,
Е. Н. ЗИМИНА

Сдано в набор 26.10.88. Подписано к печати 23.12.88. МН-01107. Формат $84 \times 108^1/_{32}$. Бумага типографская № 2. Высокая печать. Усл. печ. л. 11,8. Усл. кр.-отт. 12,4. Уч. изд. л. 10,9. Тираж 164 000 экз. Заказ № 463. Цена 70 к.

Ордена Трудового Красного Знамени
издательство «Наука»,
Сибирское отделение,
630099, Новосибирск, Советская, 18.

4-я типография издательства «Наука»,
630077, Новосибирск, Станиславского, 25.



СОБСТВЕННОСТЬ И ЭКОНОМИЧЕСКАЯ АКТИВНОСТЬ НАСЕЛЕНИЯ

А. П. ДУБНОВ,
кандидат экономических наук, Новосибирский государственный университет

Б. П. ОРЛОВ,
доктор экономических наук, Институт экономики и организации промышленного производства СО АН СССР

Длительное время в теоретической литературе циркулировал неприкосновенный набор априорных утверждений:

- страна, в которой провозглашается общественная форма собственности на средства и условия производства, является социалистической;
- общественная форма собственности тождественна социалистической собственности, которая

существует в двух основных видах — государственной и колхозно-кооперативной;

- государственная и общенародная собственность тождественны по политико-экономическому содержанию;
- слияние двух видов собственности в перспективе в единую общенародную есть единственная магистраль развития социалистического общества;
- народнохозяйственный комплекс как интегральный объект социалистической собственности призван в перспективе объединить все виды экономической активности населения в органическую целостность;
- социалистическая собственность допускает лишь как рецидив досоциалистических форм обосабливающиеся интересы индивидов, групп, слоев, региональных общностей населения;
- социалистическая собственность исключает возможность кризисных и негативных процессов в экономике по внутренним причинам;
- различия между формальным и реальным обобществлением социалистического производства признаются лишь в теоретических построениях.

В основе этих утверждений лежат обособленные от общетеоретического контекста марксистско-ленинского учения и абсолютизированные (канонизированные) постулаты: во-первых, собственность по своей сути определяется присвоением средств производства индивидом, группой, классом, народом; во-вторых, объекты собственности якобы только предметно-вещественны; в-третьих, судьба мелких собственников при построении социализма заключается в их добровольно-принудительной социализации с помощью экономически предельно упрощенных способов обобществления их средств производства.

При такой редукции смысла общественной собственности и экономически ограниченной интерпретации процесса обобществления производства из теоретического анализа исключались: все виды активности населения вне рамок обобществленных предприятий; все общественные связи в сообществах добуржуазного происхождения (патриархально-семейные, родоплеменные, национально-культурные); все неформальные групповые (корпоративные) связи внутри обобществленных секторов экономики; все интеллектуальные атрибуты экономической активности.

От имени высокой теории идея развития социализма догматически истолковывалась как социальная технология принудительного обобществления средств производства и насаждения единственной системообразующей формы связи между членами общества (по признаку общности отношения к средствам производства).

Со временем, однако, экономическая действительность стала приобретать более разнообразные формы. Выявилось, что на основе использования обобществленных средств производства возникли такие способы присвоения результатов общественного труда, которые уж никак нельзя считать отражающими суть социализма.

СТРУКТУРА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ АКТИВНОСТИ

Экономическая действительность прошлого, характеризовавшая период, который пока еще не имеет строгого научного определения и обычно называется «застойным», породила и выдвинула на первое место в ходе перестройки общественной жизни проблему экономической активности людей. Выявилось устойчивое убывание экономической активности работников социалистических предприятий. Оно обусловило возникновение на многих участках хозяйства ее дефицита и привело к фактической стагнации технико-технологического прогресса и к падению экономической эффективности производства.

У части работников началось разрушение их нормальной трудовой деятельности, что выражается в формировании массива недобросовестных («плохих») работников. Так, по данным Е. Я. Варшавской и Б. Г. Прошкина (Кемеровский госуниверситет), руководители угольных шахт и разрезов Кузбасса при опросе их социологами отнесли 8 % работников данных предприятий к недобросовестным, находящимся на грани преступного поведения.

В течение длительного времени усиливалась экономическая активность в разнообразных сферах «теневой» экономики. Этому способствовало сращивание дельцов теневого бизнеса с коррумпированными слоями партийного и государственного аппаратов.

Одна из ключевых проблем перестройки, как известно, состоит в том, чтобы научиться управлять производством экономическими методами. Для этого необходимо вос-

кресить или усилить экономическую активность, предотвратить дальнейшее перерастание экономической активности в социально и политически недопустимые формы и вовсе искоренить их.

Ведь много-много лет одни твердили, что собственность как основа любого способа производства есть отношение частного или общественного субъекта хозяйствования к средствам и природным факторам производства. Вторые утверждали, что категория собственности стала ненужной в социалистическом производстве, ибо народ стал хозяином, коллективным собственником средств производства, хотя и при посредничестве государства. Третьи искажали понимание собственности, сводя экономическую активность к более или менее эффективному сочетанию факторов производства в рамках той или иной отраслевой и территориальной структуры народного хозяйства. Четвертые считали собственность и возникающие в связи с ней отношения не экономическими, а юридическими.

Многие теоретики, специализирующиеся на проблемах собственности, не допускали мысли, что анализ собственности не исчерпывается в сфере экономических и даже юридических и этических отношений, что он, этот анализ, не может быть полностью осуществлен в рамках категориальных структур и процедур экономического анализа. Это значит, что для искомой полноты необходим переход к такому углублению анализа жизни людей, чтобы рассмотреть побудительные причины воспроизводства самой жизни в ее общественной, но социально отчужденной форме.

Нынешние учебники по политэкономии и по сей день вращаются в логическом круге замкнутых друг на друга положений о признаках социалистической собственности, о слиянии различных форм собственности в единую общенародную при достижении высокого уровня обобществления сельскохозяйственного производства. Практика социалистического строительства не нащупала устойчивых неразрушающихся, способных к развитию в реальностях современного мира форм и типов социалистической собственности. Экономическая активность и экономическая эффективность снижаются там, где функционируют нежизнеспособные, искусственные, протекционируемые объекты и отношения собственности, которые лишь по инерции называются социалистическими.

По нашему мнению, степень экономической активности определяется именно реальным, а не формально декларируемым отношением данного человека либо производственного коллектива к средствам производства как к своей собственности. Иными словами, экономическая активность выражает действительное содержание собственности.

Присмотримся в данной связи к проявлениям экономической активности у различных групп населения, развившихся в последние десятилетия «внутри» отношений социалистической собственности, а также в сферах собственности общественных организаций и личной собственности граждан. Как общественно признанные, так и противопоказанные духу социализма целевые установки достигаются на одной ниве использования обобществленных средств производства.

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ИНТЕРЕСЫ И АКТИВНОСТЬ ХОЗЯЙСТВУЮЩИХ СУБЪЕКТОВ ВНУТРИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СОБСТВЕННОСТИ (на примере инвестиционного комплекса)

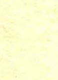
Рассмотрим реальную, а не идеализированную ситуацию взаимодействия экономических интересов на примере инвестиционного комплекса. Здесь возникает много конфликтных столкновений между народнохозяйственными и групповыми (ведомственными и местными) интересами. На практике мы часто наблюдаем доминирование части над целым, а именно: преобладание ведомственных и местнических интересов над народнохозяйственными. Уже давно обнаружено интегральное воздействие на планово-экономический центр государства неформальных структур, образованных взаимодействием между собой ведомственных и местных интересов.

Нам удалось выделить три типа их взаимодействия: сцепление ведомственных и местных интересов, которое можно охарактеризовать как результат их взаимовыгодного тяготения; их разобщение, наступающее при ослаблении указанного тяготения; соперничество, т. е. конкуренция данных интересов. Объединяет эти три типа взаимодействия лишь то, что все они суть механизмы торможения нормального инвестиционного процесса.

Общеизвестная хроническая несбалансированность производственных мощностей строительства и планируемых показателей ввода в действие новых основных фондов оказывается выгодной для носителей групповых интересов и искусственно поддерживается ими. Как министерства-заказчики, так и местные органы управления продвигают в план «свои» объекты в обход объектам централизованного плана. В результате из-за повторяемости этого сцепления ведомственных и местных интересов стала постоянной деформация плана, и уже невозможно возвратиться к сбалансированности при сохранении данного механизма осуществления инвестиционного процесса.

Разобщение интересов проявляет себя в поведении подрядной организации по отношению к ее контрагенту (заказчику): ее практически монопольное положение позволяет ей произвольно выбирать последовательность и виды строительных работ исходя из ее частных интересов, открыто противопоставляемых народнохозяйственным. Экономически и технологически целостный инвестиционный процесс произвольно разрывается на выгодные и невыгодные (при современном ценообразовании) виды работ, и из первых набираются валовые объемы строительно-монтажных работ под намеченный показатель несбалансированного плана. Обеспеченный таким образом «вал» позволяет строителям не только сполна получать заработную плату, но и солидные премии за не законченные и не сданные в эксплуатацию объекты.

Следовательно, оценочный показатель деятельности (выполнение плана капитальных вложений по «валу») не привязан к конкретному объекту строительства. Это и открывает простор для ведомственного произвола. Как видим, ведомственное использование объекта государственной собственности прямо противоречит народнохозяйственному интересу и представляет собой механизм торможения рационально организованного инвестиционного процесса.



Если интерпретировать приведенные примеры действительного взаимодействия экономических интересов в политико-экономическом смысле, то придется признать, что представление о едином собственнике средств производства в централизованной социалистической экономике устарело. На самом деле под влиянием объединившихся групповых интересов происходит деструкция (разрушение) отношений общественной собственности: она практически

подменяется групповой (ведомственной). К такому же результату приводит и разобщение интересов.

Опираясь на групповую собственность на средства производства, формально являющиеся объектом общегосударственной собственности, а фактически узурпированные строительным ведомством, оно приобрело широкие возможности для автономных действий в технической политике, организации производства, оплате труда и т. д. Эти действия находятся в явном противоречии с интересами повышения экономической эффективности производства и не соответствуют общемировым тенденциям. Так, строительство в СССР застыло на дедовской технологии железобетона и далеко отстало от технологического прогресса за рубежом. Сдача объектов «под ключ» оказалась недоступной для советских строителей как массовое явление, так же как непосильной задачей для них оказалось и ускорение сооружения объектов.

Именно в строительстве в течение нескольких пятилеток оплата труда растет быстрее его производительности, оно вносит заметный «вклад» в инфляцию. Здесь в течение длительного времени допущен явный перекос в динамике оплаты низко- и среднеквалифицированного труда, с одной стороны, и высококвалифицированного — с другой. В настоящее время инженерно-технические работники оплачиваются здесь хуже, чем рабочие. Пожалуй, строительство явно лидирует среди всех отраслей хозяйства в пренебрежении к интеллектуальному труду.

Словом, при доминировании группового интереса над народнохозяйственным в строительстве неизбежно текущие потребности взяли верх над потребностями технологического обновления производства, повышения его экономической эффективности.

МЕЛКОЕ ТОВАРНОЕ ПРОИЗВОДСТВО: ДВИЖЕНИЕ ВПЕРЕД ИЛИ НАЗАД?

Пожалуй, наиболее неожиданными и даже, более того, обескураживающими для теоретиков собственности оказались другие виды деструкции общественной собственности, а именно те, которые привели к ренессансу мелкого товарного производства (и это в условиях «развитого со-

циализма»!). Слишком рано было забыто о том, что в России социалистическая революция победила в условиях, когда предшествующей эволюцией капитализма еще не были созданы материальные и культурные предпосылки для перехода к социализму, о чем В. И. Ленин прямо сказал в известной публикации «О нашей революции (По поводу записок Н. Суханова)»[1].

Частное использование общественных средств производства на государственных предприятиях. Форсированное вытеснение во второй половине 20-х годов мелкотоварного производства предметов бытового и хозяйственного обихода привело к следующей ситуации. Поскольку потребности во многих товарах народного потребления государственные предприятия не покрывают, а спрос на них существует, создавшийся вакуум заполнили предприимчивые рабочие, которые стали изготавливать на государственных заводах и фабриках, естественно, из государственного сырья, материалов, энергии, предметы хозяйственного обихода (от бурильного инструмента для зимнего подледного лова рыбы до самогонных аппаратов и запасных частей к бытовой технике). Произведенные таким способом предметы потребления продаются по договорным ценам.

Для анализа этой разновидности экономической активности населения интересно заметить следующее. Она возможна:

- при наличии неучтенных резервов мощностей оборудования, сырья, материалов, энергии, а также резервов рабочего времени (внутрисменного и целосменного) у части производственного персонала;
- при формировании замкнутой системы связей круга лиц, занятых производством, учетом, контролем, хранением, охраной, транспортировкой продукции в пределах и за пределами предприятия;
- при наличии устойчивого спроса и таком его объеме, который делает весьма выгодным это «производство в производстве», требующее затрат квалифицированного труда и расходов на подкуп поставщиков сырья и прочих услуг данной группе лиц, включая сбыт;
- в условиях, когда групповой сговор устраняет возможность разоблачения «повязанных» им расхитителей.

---

[1] Ленин В. И. Полн. собр. соч. Т. 45. С. 380—381.

Подобное предпринимательство имеет давние исторические корни: оно существовало в годы военного коммунизма, затем после перехода к нэпу было естественным образом свернуто и возродилось в ходе форсированной индустриализации. Оценка В. И. Лениным этого явления хорошо известна: изготовление зажигалок промышленными рабочими он трактовал как признак деклассирования пролетариата.

В наше время это явление служит признаком неудовлетворенности экономического интереса на государственном предприятии и стихийного возникновения, скажем, сателлитной частно-групповой собственности в недрах крупного машинного производства, составляющего технологическую основу собственности как капиталистической, так и социалистической. До сих пор это явление в социалистическом производстве подрывало отношение к общественной собственности, а с другой стороны, вовлекало в оборот неиспользованные производственные ресурсы, хотя доходы и полезность продукции распространялись на локальные группы производителей и потребителей. В преддверии радикальной экономической реформы хозяйственного механизма заговорили о возможности создания производственных кооперативов на государственных предприятиях. Они будут нужны как для расширения номенклатуры производства в пользу потребительского спроса, так и в качестве социального амортизатора для высвобождаемых из основного производства резервов труда.

Использование земли и производственных фондов в совхозах, колхозах, лесхозах. На базе государственной и колхозно-кооперативной собственности функционирует не только натуральное хозяйство, но и товарное производство со свойственной ему капитализацией прибыли от реализации товарных продуктов сельского хозяйства. С этими видами экономической активности связана основная часть населения, и они характеризуются достаточно высокой экономической отдачей. Используя примерно 2—3 % сельскохозяйственных земель, личное подсобное хозяйство дает до четверти валовой продукции сельского хозяйства.

Наряду с личным подсобным хозяйством товарное производство развивается в форме аренды у колхозов и совхозов земли для выращивания товарного лука, бахчевых, цветов, в форме организации несельскохозяйственных

промыслов и производств, в частности, за счет использования лесных и водных ресурсов.

Данные формы хозяйственной активности рентабельны, а подчас и высокорентабельны (например, при выращивании лука). Это может даже показаться экономически противоестественным в нашем сельском хозяйстве на фоне хронической убыточности производства в его общественном секторе. Ведь основная масса колхозов и совхозов может безбедно существовать лишь при постоянной финансовой поддержке государства. Колхозы и совхозы оказались неспособными решить продовольственную проблему. Более того, СССР пришлось прибегнуть к крупному импорту продукции сельского хозяйства.

По нашему мнению, было бы экономически иррациональным дальнейшее содержание за счет общества убыточных хозяйств. Нельзя до бесконечности допускать простое и тем более расширенное воспроизводство, прибегая к их частому дотированию. Здесь мы имеем дело с беспрецедентным в истории случаем сознательного подрыва экономического интереса и хозяйственной активности как таковой. Для теории собственности это — принципиально неожиданная проблема — отсутствие хозяйственной активности, заменяемой социальным иждивенчеством, в рамках обобществленного сектора экономики. Основоположники научного социализма при всей своей прозорливости никак не могли предвосхитить данный феномен.

Использование общественного имущества на транспорте, в торговле, материально-техническом снабжении. В реальной жизни наблюдается много способов товарного использования принадлежащих государству, колхозам, общественным организациям технических средств транспорта для оказания частных услуг — от использования их для перевозки родственников до организации трансрегиональных грузовых перевозок с целью обогащения на региональных дисбалансах производства и потребления. Дело доходит до организации искусственного дефицита транспортных услуг для повышения перевозочных ставок.

Рынок транспортных услуг и операций за счет казенных транспортных средств дополняется их использованием для продажи государственного бензина владельцам личного транспорта, выкачиванием фондов заработной платы с помощью приписок, злоупотребления валовыми показателями и т. д. Достаточно доходные способы стихийно-рыноч-

ного и договорного производства услуг практикует сфера ремонта и поставки запасных частей. Вскрытые многочисленные злоупотребления на железнодорожном транспорте демонстрируют возможности создания искусственного дефицита и спекулятивного обогащения работников государственных железных дорог.

Широко распространены и известны также разнообразные способы частно-группового использования объектов общественной собственности в корыстных интересах работниками государственной и кооперативной торговли, материально-технического снабжения. По-видимому, именно в сфере торговли возникает большинство «системообразующих» центров, вовлекающих в преступные многоотраслевые корпорации участников базисных сфер производства, транспорта, услуг, надстроечных учреждений. По нашему мнению, как в транспортной сфере, так и в сфере обращения существует наиболее фундаментальная связь между частными «вольными» и кооперативно-государственными способами организации производства, распределения, обмена и потребления. И поддерживается она не только дефицитом товаров и услуг, но и манипулированием им. При этом для «успешной» игры на дефиците работники хозяйственных организаций сознательно разрушают процесс их нормативного функционирования, например, отменяя рейсы автобусов, припрятывая товары, искусственно создавая перебои в поставках продукции и т. д. и т. п. Такая целенаправленная деятельность обеспечивает высокую эффективность стихийного, т. е. вне общественной планомерности организованного, мелкого товарного производства. Но, с другой стороны, она выражает паразитирование корыстолюбивых элементов на таком использовании объектов общественной собственности. Парадокс действительности: функционирование социалистического «организма» поддерживается, хотя и в болезненном состоянии, жизнедеятельностью общественного паразита.

Использование общественной собственности (непроизводственных фондов) в сфере социальных и бытовых услуг. Многочисленные факты неконтролируемого натурально-денежного обмена и оборота между обслуживающим и обслуживаемым контингентами (взятки, поборы, подарки) стали предметом внимания не только юристов, но и экономистов-теоретиков. В самом деле, распространенность взимания платы за официально бесплатные медицин-

ские услуги (лечебные процедуры, операции, помощь при родах, услуги по уходу за больными, лечебный массаж), поборов с абитуриентов и студентов, торговли дипломами, оказание незримых, но весомых услуг в сфере науки (например, создание преимуществ в продвижении своих корпорантов), дополнительной оплаты работников сферы бытовых и коммунальных услуг (парикмахеров, банщиков, работников похоронных бюро, сантехников, электриков, телевизионных техников и т. д.) требует теоретической квалификации этих явлений.

Эти факты использования объектов общественной собственности в целях личной и групповой выгоды мало квалифицировать как превращение общественной формы производства в частную. Здесь, с одной стороны, мы отмечаем осознанное целенаправленное создание дефицита качества и количества услуг с тем, чтобы вынудить их потребителя не только на завышенную (против официальной бесплатности или дешевизны) плату, но и вменение ему представления об обреченности системы обобществленной сферы услуг. С другой стороны, если внимательно присмотреться к характеру обмена и к тому, какие экономические ценности находятся в обороте, то придешь к выводу, что это — не только классический процесс развития формы стоимости в мелком товарном производстве (от случайной формы и пропорции обмена до всеобщей денежной), но и обратный процесс натурализации обмена и создания замкнутых корпоративных «рынков» с особыми эквивалентами, например, услугами по доступу к ограниченному кругу должностей.

Справедливости ради следует сказать, что такая экономическая активность, приносящая нетрудовой доход за счет экономической реализации своего социального положения в системе общественного разделения труда в сферах производства, обращения, управления, ничего общего не имеет с бездумной, ленивой бездеятельностью. Но и создателями всей массы стоимости, обращающейся на этих, невидимых обществу, рынках, этот контингент работников назвать нельзя.

Указанное производство и потребление социальных и коммунально-бытовых услуг фактически не поддается контролю со стороны партийных, государственных, хозяйственных органов, специальных органов народного контроля и ОБХСС, хотя видимость контроля всегда есть. Наоборот,

эта активность вовлекает в свою сферу работников контролирующих органов, формирует невидимые замкнутые корпорации «межотраслевого» характера, в которых складывается частно-корпоративная система отношений собственности. Такие корпорации накапливают громадные материальные ценности (золото, драгоценности, антиквариат, деньги), концентрируют власть как таковую, вовлекают в сферу своей активности большие контингенты населения.

Особенно тяжелые последствия имели у нас феодальные и родоплеменные связи. Они нанесли большой ущерб общенародной (государственной) собственности на землю и другие средства производства. Устойчивость, неискоренимость данного явления предельно ясно отражает формальное, а не реальное обобществление средств производства (в том числе земли), с которого начинается социалистическое преобразование частной собственности, еще не дошедшей в своем развитии до собственности простых товаропроизводителей, тем более до капиталистической собственности. Родоплеменные и феодальные связи в человеческих сообществах оказываются прочнее прочих, они сопротивляются преобразованиям, мимикрируют себя под социалистические формы общественных отношений.

Мы согласны с постановкой вопроса, которую дал академик М. П. Ким: «...в Средней Азии и некоторых других республиках мы ведем политику, связанную с ликвидацией последствий трайбализма как принципа движения кадров по признаку родоплеменных отношений, или непотизма — по признаку семейно-земляческих и тому подобных связей. А разве трайбализм возник у нас только в 70-е годы? Разве родоплеменные отношения не влияли на расстановку кадров, их выдвижение и использование еще задолго до 70-х годов?»[2]

ВНЕЭКОНОМИЧЕСКАЯ АКТИВНОСТЬ НА ОСНОВЕ ВЛАСТИ, СКОНЦЕНТРИРОВАННОЙ НА БАЗЕ ОБЩЕСТВЕННОЙ СОБСТВЕННОСТИ

Если теория собственности в политической экономии социализма сводилась к отношениям по поводу средств

[2] Коммунист. 1987. № 12. С. 68.

производства, то проблема власти в теории собственности, как и в экономической теории, исключалась из них вообще. Исключалось вместе с этим понимание важнейших процессов, связанных с концентрацией власти как в политике, идеологии, культуре, так и в собственно хозяйственной сфере жизнедеятельности социалистического общества.

Анализ опыта многих десятилетий, характеризующего развитие СССР, позволяет высказать гипотезу о том, что сверхконцентрированную власть в социалистическом государстве можно рассматривать как системообразующий фактор следующих типов внеэкономической активности:

- бюрократической ведомственной, местнической некоррумпированной;
- бюрократической ведомственной, местнической коррумпированной, срастающейся с преступными группами в экономике и с уголовным миром;
- тоталитарно-иррациональной, возникающей в пораженной метастазами культа личности социалистической государственности.

Первый тип настолько широко отражен в многочисленных публикациях, что давно уже стал «притчей во языцех». О втором типе внеэкономической активности можно судить, например, по «хлопковой афере» в Узбекистане и по недавним публикациям «Литературной газеты» относительно связи коррумпированой прослойки партийно-советского аппарата, правоохранительных органов с преступным миром. «В брежневские времена мафиози внедрились в самые высшие эшелоны власти, в своих целях влияли не только на развитие экономики, но и на законодательство»[3].

Третий тип активности характеризует недобрые времена сталинщины и периода застоя: это и сплошная коллективизация крестьянства, сопровождавшаяся жесткими репрессиями по отношению к нему и голодом, и экспроприация целых народностей с их выселением с исконных мест проживания в период войны, и систематическое ограбление колхозов и колхозников с помощью механизма символических цен и тяжелых налоговых поборов, и принудительная ликвидация промысловой кооперации, и массовое превращение колхозов в совхозы, и фактическое огосударствление колхозов. Это и принудительное перераспределение

---

[3] Правда. 1988. 23 янв.

средств нормально работающих предприятий в пользу убыточных, плохо работающих, т. е. сознательное разорение общества, и практика компенсации бесхозяйственности повышением цен и тарифов, т. е. ограбление потребителей.

Политический режим деспотического типа, установившийся в СССР в эпоху культа личности, обеспечил диктат административно-командных методов в руководстве экономикой, совершенно иррациональный с точки зрения действия экономических законов. Внеэкономическое принуждение как форма фактического насилия в течение длительного времени стало использоваться как универсальное средство решения хозяйственных и социально-экономических проблем.

ВНЕЭКОНОМИЧЕСКАЯ АКТИВНОСТЬ, ВОЗНИКАЮЩАЯ В РЕЗУЛЬТАТЕ СОЦИАЛЬНОГО ОТЧУЖДЕНИЯ И ДЕСТРУКЦИИ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ИНТЕРЕСА

Массовые факты внеэкономической активности особого рода, активности социально-отчужденных индивидов и групп, направленной на присвоение элементов общественного богатства, такие, как нарушение трудовой, технологической, финансовой дисциплины, прогулы, приписки, брак, массовое расхитительство мелкими частями («несуны»), воинствующее тунеядство, вымогательство незаработанной зарплаты и премии, рост количества планово-убыточных предприятий, характеризуют, по нашему мнению, явление «ничейной» собственности. Внешне, т. е. чисто формально, она выглядит в качестве общественной, но в действительности в качестве таковой не функционирует: она используется для достижения либо частных, либо узкогрупповых целей, что и описано выше. В своем выступлении в Риге член Политбюро ЦК КПСС, секретарь ЦК КПСС А. Н. Яковлев упомянул о разрушительности «ничейной» собственности, разъединяющей ассоциированных производителей, противопоставляющей каждого из них общегосударственному интересу[4]. Отчуждение ассоциированных производителей от общественной собственности, отторже-

[4] Правда. 1988. 12 авг.

ние их от реального управления экономикой привели к деградации отношения людей к обобществленным средствам производства, что и явилось главным признаком деформации научного социализма в практике его строительства в СССР.

Отношение к средствам производства даже в самых антагонистических сообществах предполагает осуществление производства, экономическую активность по производству средств жизни, по производству средств производства, по производству стоимости, прибавочной стоимости, капитала, вплоть до фиктивных форм общественного «богатства». Индивиды, реализующие «ничейную» собственность, разрушают общественное производство и результаты этого разрушения превращают в средства своего индивидуального и группового физического существования и, более того, эксплуатации сограждан. Осмысление феномена до конца показывает, что речь может пойти о частичной деструкции способа производства. Сохранение прежних тенденций может привести к угрозе воспроизводству средств жизни, средств производства, населения страны, природных и — шире — экологических условий существования общества.

●

Мы попытались показать, что для теоретического и адекватного отображения отношений собственности недостаточно характеризовать их только с точки зрения специфики индивидуальной, групповой, классовой, общенародной собственности на средства производства. Необходимо включить в анализ содержание различных видов экономической и внеэкономической активности по обеспечению субъектов жизненными средствами и превышающими их элементами общественного богатства.

Необходимо также включить в анализ структуры собственности цели экономической и внеэкономической активности, которые могут быть выстроены в следующий ряд: цели поддержания физического существования, престижного потребления, накопления богатства в вещественной форме и в стоимостно-денежной форме, передачи его по наследству, накопления капитализируемых стоимостей, присвоения общественной власти и множество иных индивиду-

альных, групповых, классовых, национальных, народных, государственных экономических и социальных целей.

Возможно, что, навсегда отказавшись от идеализации тупиковых линий обобществления производства и принудительно-административных методов подчинения локальных экономических интересов интересам социалистического развития общества, удастся в качестве промежуточной цели реализовать одно из определений социализма в России, данное В. И. Лениным сразу после осмысливания реальности, в которой начала строиться система социалистической собственности: «...Советская власть + прусский порядок железных дорог + американская техника и организация трестов + американское народное образование *etc. etc.* + + = Σ = социализм» (из плана статьи «Очередные задачи Советской власти»)[5]. Одна из *etc.*— это, можно думать, более позднее ленинское же определение социализма как «строя цивилизованных кооператоров», а под другой *etc.* нельзя ли предположить японский опыт овладения технологическим прогрессом без разрушения внеэкономической общности японского народа, порожденной добуржуазным, «азиатским» (по К. Марксу) способом производства?

От редакции. Редакция приглашает читателей высказать свое мнение о сущности и формах проявления социалистической собственности, о необходимых и достаточных условиях ее развития и реализации в интересах трудящихся не на словах, а на деле.

ИЗ ПИСЕМ В РЕДАКЦИЮ

ЗАИНТЕРЕСОВАТЬ

«Тех, кто жизнь прожив, от жизни не научится уму — ни один учитель в мире не научит ничему».

Ибн-Сина

Для руководителей всех рангов настали неожиданные дни отслоения в кооперативы наиболее способных работников. Отсутствие лидеров-организаторов в рабочих бригадах, по которым равнялись ранее новые и молодые рабочие, увеличившийся процент низкоразрядных и малоинициативных работников отрицательно сказывается на производстве Все заметнее инертность в работе, чувствуется ухудшение настроения в рабочих коллективах. Большая часть работников наблюдает перестройку со стороны, как бы с высокого берега.

---

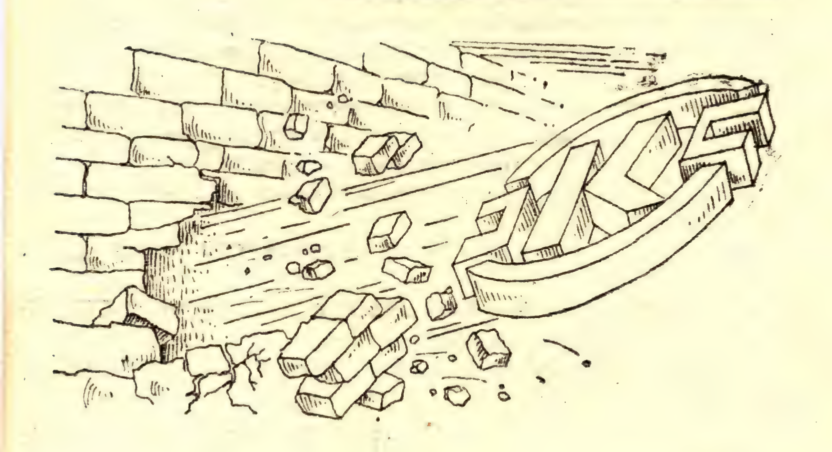
[5] Ленин В. И. Полн. собр. соч. Т. 36. С. 550.

Руководители предприятий продолжают держаться старых методов работы. Их к этому вынуждает необходимость выполнения плана по реализации с учетом поставок по договорам, которые заключались предприятием 10—12 месяцев назад и более. Изыскание необходимых для работы материалов и сырья занимает все их время и не дает возможности подготовки и организации маневра. Действует все тот же административный пресс со стороны старых контролирующих и руководящих организаций. Вновь образованным советам трудовых коллективов не досталось никаких принципиальных вопросов, требующих каждодневной деятельности.

Пресса критикует прошлые периоды и личности, которыми раньше заставляла восхищаться. Выявляется большое число мошенников на всех уровнях. И у рабочих, и у руководителей поэтому растет неверие в перестройку, необходимость и своевременность которой принята, понята и приветствуется всеми. Старая система оплаты труда вошла в противоречие с новой жизнью и нуждается в отмене, ибо нет заинтересованности работника в результатах своей работы на предприятии, проявления себя как личности в производственном процессе. Нет системы, заставляющей искать новое и оплачивающей его усилия пропорционально полезности результатов. Действующая система оплаты труда устраивает как нельзя лучше людей малоквалифицированных, неудачников и, что особенно недопустимо, приравнивает к ним энергичных, деятельных и ловких. Отсутствие серьезных возможностей увязки заработной платы с эффективностью отдельного работника, его отдачей и оплатой труда—пропорционально принесенной пользе подравнивает, как показывает практика, не плохого до уровня хорошего, а хорошего до уровня плохого. Директор предприятия получит свои 250 руб. независимо от того, увеличил ли он выпуск продукции и ее качество или снизил его. Инженер получит свои 130 за восьмерку в табеле, независимо от того, хорошо ли работал он сам и его предприятие. Механик получит свои 140 независимо от того, механизировал ли он трудоемкий процесс или нет. Рабочие не заинтересованы в экономии ресурсов, в повышении производительности труда и в совершенствований своих орудий труда. Нет эффективной системы оплаты труда основных категорий работников за качество и полезность их труда, не говоря уж о существенной заинтересованности работника в результатах работы всего предприятия в целом.

Предлагаю к внедрению новую систему организации заработной платы по формуле, включающей коэффициенты к основному окладу: за экономию материалов, за усовершенствование орудий труда, за полное использование рабочего времени. Безынициативный работник будет сидеть только на окладе и являться объектом для насмешек товарищей по работе. Бракодел не получит и оклада, а активный работник, стремящийся рационализировать свой труд, будет и лучше вознаграждаться. Все коэффициенты могут быть установлены и утверждены советом трудового коллектива в диапазоне от 0,5 до 1,5. Это поднимет роль СТК.

Ф. И. ШИМКИН,
кандидат экономических наук,
главный инженер деревообделочного комбината, Сочи



РЕВОЛЮЦИЯ НА „КОНВЕЙЕРЕ": НЕ ТОЛЬКО АКЦИИ*

ЛЬВОВСКОЕ ПРОИЗВОДСТВЕННОЕ ОБЪЕДИНЕНИЕ «КОНВЕЙЕР»— ЕДИНСТВЕННОЕ В СТРАНЕ ПРЕДПРИЯТИЕ, КОМПЛЕКСНО ВЫПОЛНЯЮЩЕЕ РАБОТЫ ПО СОЗДАНИЮ, ПРОЕКТИРОВАНИЮ, ИЗГОТОВЛЕНИЮ И ВНЕДРЕНИЮ У ЗАКАЗЧИКОВ СОВРЕМЕННЫХ ТРАНСПОРТНЫХ СИСТЕМ НА БАЗЕ ПОДВЕСНЫХ ТОЛКАЮЩИХ И ГРУЗОНЕСУЩИХ КОНВЕЙЕРОВ, ОДНОРЕЛЬСОВЫХ ДОРОГ, ЛЕНТОЧНЫХ КОНВЕЙЕРОВ И ТРАНСПОРТНО-ПЕРЕГРУЗОЧНЫХ АВТОМАТИЧЕСКИХ МАНИПУЛЯТОРОВ, ОСНАЩЕННЫХ МИКРОПРОЦЕССОРНЫМИ СИСТЕМАМИ УПРАВЛЕНИЯ.

СЕГОДНЯ В ЕГО СОСТАВ ВХОДЯТ: КОНВЕЙЕРОСТРОИТЕЛЬНЫЙ ЗАВОД, ПРОЕКТНО-КОНСТРУКТОРСКИЙ ИНСТИТУТ И ФИРМА «КОНВЕЙЕРСЕРВИС» ВО ЛЬВОВЕ, ЗАВОД ПОДЪЕМНО-ТРАНСПОРТНОГО ОБОРУДОВАНИЯ И ФИЛИАЛ ИНСТИТУТА В НИКОЛАЕВЕ. ВСЕГО В ОБЪЕДИНЕНИИ РАБОТАЕТ ОКОЛО ТРЕХ ТЫСЯЧ ЧЕЛОВЕК. «КОНВЕЙЕР» ОТЛИЧАЕТСЯ СТАБИЛЬНОЙ РАБОТОЙ УЖЕ В ТЕЧЕНИЕ РЯДА ЛЕТ. ЕГО

* Начало публикации об опыте объединения см.: ЭКО. 1989. № 1.

ПРОДУКЦИЯ ПОЛЬЗУЕТСЯ БОЛЬШИМ СПРОСОМ ВНУТРИ СТРАНЫ, ВЫВОЗИТСЯ ЗА РУБЕЖ.

ПОЙТИ НА СОЗДАНИЕ АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА МОГЛО ЛИШЬ ПРЕДПРИЯТИЕ, ИМЕЮЩЕЕ ПРОЧНОЕ ФИНАНСОВОЕ ПОЛОЖЕНИЕ, ХОРОШИЕ ПЕРСПЕКТИВЫ ПО СБЫТУ СВОЕЙ ПРОДУКЦИИ. НА «КОНВЕЙЕРЕ». ЭТО ДОСТИГАЕТСЯ ПРОГРЕССИВНОЙ СИСТЕМОЙ УПРАВЛЕНИЯ, ВКЛЮЧАЮЩЕЙ СЛЕДУЮЩИЕ КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ:

- **ОРГАНИЗАЦИЯ ВНУТРИПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ОСНОВЕ АНАЛИЗА ПОТРЕБНОСТЕЙ В ПРОДУКЦИИ ОБЪЕДИНЕНИЯ, ПРОВОДИМОГО КОНЪЮНКТУРНОЙ СЛУЖБОЙ;**
- **УСТАНОВЛЕНИЕ ПАРТНЕРСКИХ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ С ПОТРЕБИТЕЛЯМИ;**
- **СОЗДАНИЕ СИСТЕМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ПРОДВИЖЕНИЯ КАДРОВ;**
- **ЧЕТКАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ПРОГРАММА СО ЗРИМЫМИ, ОСЯЗАЕМЫМИ ДЛЯ КОЛЛЕКТИВА ДЕЛАМИ.**

ОБ ЭТИХ СТОРОНАХ ОПЫТА ОБЪЕДИНЕНИЯ «КОНВЕЙЕР» ЧИТАЙТЕ В НАШЕЙ ПОДБОРКЕ.



ШКОЛА МЕНЕДЖЕРОВ

Е. Г. ГЛУШКО,
заместитель генерального директора по внешнеэкономическим вопросам

На большинстве промышленных предприятий испытывают сегодня трудности с кадрами. Особенно сложно найти руководителей любого ранга. На «Конвейере» в конце 1986 г. начала работать школа менеджеров, занимающаяся подготовкой руководителей высшего звена. С чем это было связано?

В 1981 г. на заводе сложилось крайне тяжелое положение. Годовой план по объему производства не выполнялся почти на 30 %. Были отвратительные бытовые условия для рабочих. Заработная плата падала. Народ стал уходить с предприятия. Текучесть составила почти 17 %. Конечно, ситуация требовала кардинальных изменений. И прежде всего среди руководителей. По разным причинам ушли директор, главный инженер, секретарь парткома, председатель местного комитета, многие ведущие специалисты. Они или не справлялись с обязанностями и не могли вывести коллектив из этого тупика, или не хотели взваливать на себя дополнительное бремя забот. И вот

когда у нас появилась брешь в эшелоне руководителей высшего уровня, и мы проанализировали состав заводских кадров, то оказалось, что выбирать-то не из кого...

Пришлось пригласить людей с других предприятий, пользующихся репутацией хороших специалистов. Чтобы они пошли к нам, добились у ВЦСПС, местных властей разрешения создать им льготные условия, в частности, обеспечить жильем. При этом мы прекрасно понимали, что такое возможно лишь раз, лишь от безвыходности, в чрезвычайном положении. Второй инъекции кадров не будет. Надо искать пути для воспитания собственных руководителей, будущих менеджеров. Поняв это, мы стали изучать тот опыт, те системы работы с кадрами, которые были внедрены на предприятиях Советского Союза. Поняли, что многие из них существуют для отчета, для отписки вышестоящим органам. Зачастую созданный резерв кадров не использовался по разным причинам, в том числе и потому, что был далек от совершенства, и если появлялась брешь, вакансия, назначали не того, кто был в резерве, а совершенно другого человека, который был более достоин новой должности и действительно мог работать.

Было такое модное мероприятие — месячник молодого руководителя. Его опять же придумали те, кто хотел показать, что он что-то делает. А что полезного можно взять из такого опыта? Оказывается, его КПД чрезвычайно низок. Тот руководитель, который у руля подразделения становится на месяц, не наделен никакими юридическими правами. Это игра в руководителя. Случись что в цехе — отвечает реальный начальник. И за план, и за технику безопасности и т. д. А раз нет ответственности, не даны юридические права — это пустое занятие. Работает, по существу, тот, кто этими правами наделен.

Мы пришли к выводу, что польза будет лишь тогда, когда мы поставим человека в ответственное положение, чтобы он отвечал за весь комплекс вопросов: от бытовок в цехе, например, до внедрения новой технологии, выполнения плана. Он будет работать так, чтобы люди получали достойную зарплату и прогрессивку. Лишь тогда мы поймем, получится или нет из него будущий руководитель.

Мало что мы могли взять и у действующей в стране системы ИПК, положение в которых я знаю не понаслышке — сам отучился. Полезного слушателям там дается очень мало. Основной багаж — знакомство с коллегами

и обмен непосредственным опытом. Что же можно успеть за месяц?! В целом по стране нет эффективной системы подготовки руководителей высшего звена. Недавно на совещании в министерстве как большое достижение нам сообщили, что министерство добилось вдвое больше (по сравнению с предшествующим годом) мест для обучения в Академии народного хозяйства. Мы заинтересовались: сколько же это — в два раза? Оказалось: два места для директоров предприятий с очной формой обучения и два места — с заочной... И это для системы Минэнерготяжмаша СССР, имеющего более 150 предприятий. Все это привело к тому, что мы пошли своим путем.

Зачастую главный специалист, начиная работать в этой должности, не знает экономику, бухгалтерский учет для него — тарабарская грамота, он не владеет методами управления коллективом. Лишь через 3—4 года, если это неравнодушный, ищущий человек, он становится руководителем средней квалификации. Мы поставили перед собой цель подготовить специалиста к выдвижению на высокую должность не в конце трудового пути, а в возрасте 30—35 лет, то есть когда опыт, знания и физическая активность взаимно дополняют друг друга.

Полгода плотной работы ушло на подготовку к организации школы менеджеров. Изучили скрупулезно юридическую сторону вопроса — какие документы надо принять, как сделать их правомочными, какие из них требуют утверждения трудового коллектива, профсоюзных организаций и т. д. Поэтому сейчас наша система подготовки кадров закреплена и коллективным договором, и решением трудового коллектива, профкома, принята в министерстве, где поначалу встретилось большое противодействие. Удалось пройти «проверку боем»: 8 заместителей генеральных директоров объединений машиностроительных министерств по кадрам пробовали ее, как говорится, и на вкус, и на зуб. Но признали оригинальность и полезность. После этого мы получили добро и на коллегии министерства. Почему еще перед созданием школы менеджеров мы уделили такое серьезное внимание именно юридической стороне? Нужно было предоставить определенные гарантии тем людям, которые будут обучаться в ней. Сейчас их 15, а через 5 лет будет 30 человек.

Итак, мы стали комплектовать группу перспективных специалистов, которые в течение 5—6 лет должны пройти

соответствующую подготовку с последующим зачислением в резерв для выдвижения на руководящие должности. Цели и задачи новой системы подготовки резерва были доведены до всего коллектива объединения. Приказом по объединению был объявлен конкурс среди молодых специалистов в возрасте до 30 лет.

Из этого отбора не делалось тайны. На проходной мы повесили объявление, провели собрание трудового коллектива. Правда, молодежь заняла выжидательную позицию. Поначалу написали всего 6 заявлений. Мы собрали молодых специалистов, перед ними выступил генеральный директор, другие руководители. Рассказали о своих требованиях, дали понять, что они имеют редкую возможность вырасти, оторваться от рутины, за пять лет в экстремальных условиях проверить свои способности. После этого подали уже больше 30 заявлений. Мы долго не объявляли,

УЧИТЬСЯ НИКОГДА НЕ ПОЗДНО

С. А. МАЗУР.

33 года, инженер-механик, стажер-начальник цеха основного производства. В школе менеджеров с октября 1986 г. Исходные данные: старший мастер. Оклад 145 руб. План подготовки: 1-й этап — начальник цеха, три года, оклад 260 руб. Руководитель — заместитель генерального директора по производству. 2-й этап — заместитель начальника ПЭО, один год, оклад 250 плюс 30 руб., обучение в Московском институте народного хозяйства имени Г. В. Плеханова. Руководитель — начальник ПЭО. 3-й этап — заместитель начальника ПДО, один год, оклад 270 руб. плюс 20 руб., обучение в ЦИПК. Руководитель — начальник ПДО.

«Я был зачислен в школу менеджеров в числе первых трех стажеров. Сначала к самой идее стажерства относился скептически, не мог преодолеть старых представлений, пойти предложить свою кандидатуру. Ведь обычно у нас говорят о карьере в негативном плане. С детства воспитывается этакая ложная скромность: не выделяйся, не высовывайся. А наша дирекция избрала и внедряет другие критерии оценки этого понятия. К этому тоже надо было привыкнуть. Вторая неожиданность — я не представлял себя в роли хозяйственного руководителя. До этого был сменным мастером, мастером по производству оборудования, считал себя „технарем“ и хотел работать в технических службах — главного механика, например. Но почему-то руководство решило иначе. Сначала было просто боязно пойти на должность начальника цеха. Но после бе-

кого берем в первую партию. Дали время коллективу присмотреться к кандидатам. Изучили мнения товарищей по работе, руководителей и подчиненных. В коллективах были проведены собрания, на которых обсуждались кандидатуры. Ведь включение в группу стажеров предполагало серьезные материальные льготы. О каждом участнике конкурса составлялся подробный отзыв трудового коллектива, в котором дана оценка деловых и политических качеств претендентов, охарактеризованы их потенциальные возможности, степень пригодности для назначения на руководящие должности. В результате на совете дирекции было отобрано и утверждено 15 наиболее перспективных молодых инженеров для профессионального продвижения.

Работа была очень кропотливая. Надо было изменить некоторые представления даже у части руководителей объединения.

сед с В. М. Вологжиным и Е. Г. Глушко принял все-таки решение стажироваться по линии хозяйственного руководителя. Трудно сказать, кем я буду после пяти лет стажировки. Пока никто из нас этого не знает, определились лишь самые общие контуры: производство или экономика. Такая ситуация приводит к тому, что ты каждый день должен работать от всей души, чтобы показать свои хорошие стороны, проявить себя. Интересно, в первую очередь, показать самому себе, на что ты способен. Такая ситуация здорово стимулирует.

Принял цех не в лучшие времена. Стал единственным и полноправным его начальником. Цех хронически отставал, а тут еще внедрялось новое изделие. Приходилось сидеть допоздна. Не могу сказать, что так делаю только я. Стиль нашего объединения — работать столько, сколько необходимо для выполнения задачи.

Были опасения: как все это воспримут дома. Но жена стала союзником, ее поддержка очень помогает.

В цехе начал с подбора кадров. Сейчас коллектив дружный, два прекрасных заместителя, один из которых, возможно, займет мое место после окончания первого этапа стажировки. Да и дела пошли неплохо. План выполняется, бывает, и другие цехи выручаем. Бригадная группа качества участка сборки неоднократно завоевывала первые места по объединению, награждалась бесплатными туристическими путевками, в том числе зарубежными. Во внерабочее время оборудовали комнату идеологической работы. На мой взгляд, в цехе сложился хороший микроклимат. Текучесть ниже,

Было определено три основных направления подготовки руководителей: техническое, производственно-экономическое и коммерческое. В штатное расписание введены дополнительные руководящие должности для стажировки специалистов за счет экономии фонда заработной платы. Для каждого этапа составлены планы-задания и назначены руководители стажировки. Наряду с практическим освоением определенных участков работы, ознакомлением с передовым опытом родственных предприятий предусмотрено теоретическое обучение стажеров в Центральном институте повышения квалификации (ЦИПК) министерства, на межотраслевых курсах, факультете по подготовке организаторов промышленного производства и строительства при высших учебных заведениях, во Львовском политехническом институте (вплоть до получения второго высшего образования), а также непосредственно на предприятии в

чем в целом по объединению (а там она всего 8 %). Много кадровых рабочих. Но чем больше делается, тем больше хочется сделать.

Очень интересные отношения сложились с другими стажерами. У нас налажены хорошие контакты, взаимопомощь. Многие проблемы производства решаем сами.

С руководителем наметили план-график стажировки. Он и начальник производственного отдела мне помогали, особенно в организационных вопросах. Я ведь в них „плавал" на первых порах. Не знал экономики, организации производства, принципов работы с людьми, хотя вуз закончил успешно. Новостью был, например, даже такой очевидный факт: после росписи рабочего наряд нельзя исправлять. Многому пришлось научиться в эти полтора года. С юристами объединения изучал юридические вопросы. Сейчас усиленно занимаюсь экономикой, буду слушать экономические дисциплины на третьем курсе Львовского политехнического института. На очереди — Московский институт народного хозяйства имени Г. В. Плеханова.

Идея нашего директора — сделать цех полностью хозрасчетным. Я ее целиком поддерживаю. Чтобы реализовать эту идею, надо многому научиться. Недавно был в командировке в Финляндии, где изучал в числе других вопросов и организацию хозрасчетных отношений: начальник цеха должен быть, как любит говорить В. М. Вологжин, маленьким директором. Такую возможность дают прежде всего знания, которых пока маловато. Отсюда — и программа обучения в вузах Львова и Москвы».

школе резерва. Независимо от занимаемой должности все стажеры в соответствии с планами-заданиями обязаны изучить прогрессивные формы организации производства; проблемы использования вычислительной техники, промышленных роботов, станков с ЧПУ и создания на их основе гибких производственных систем, автоматизированных технологических комплексов, внедрения малоотходной и безотходной технологии; формы и методы улучшения качества выпускаемой продукции; опыт и достижения смежных отраслей науки и техники. За время стажировки специалисту в соответствии с планом поручается выполнение отдельных заданий по техническим, экономическим и социальным вопросам, подготовка и проведение производственных совещаний, собраний, выступления в трудовых коллективах.

Сейчас мы поставили перед собой задачу, чтобы эти люди обязательно съездили за границу для ознакомления

Б. И. СЕРВАТЯК.

31 год, инженер-экономист, стажер-начальник ПЭО. В школе менеджеров с 1 января 1987 г. Исходные данные: начальник бюро ПЭО. Оклад 160 руб., плюс 20 руб. доплаты. План подготовки: 1-й этап — начальник ПЭО, три года, оклад 280 руб., обучение в Свердловском филиале ЦИПК. Руководитель стажировки — начальник ПЭО. 2-й этап — заместитель генерального директора по экономике, два года, оклад 360 руб., обучение в Московском филиале ЦИПК. Руководитель стажировки — заместитель генерального директора по экономике.

«Попал на завод сразу после окончания института. Работал мастером в цехе, старшим диспетчером, начальником бюро цен в ПЭО. Завод понравился сразу, хотя несколько угнетала практика приглашения специалистов со стороны. Как бы ни старался работать — чувствовалось, что пробиться будет трудно. Но привлекало, что здесь творческая обстановка, есть четкий лидер, который способен поставить перед коллективом серьезные задачи, затрагивающие каждого,— в области социальной, труда и заработной платы и т. д.

К объявлению о наборе стажеров отнесся поначалу скептически, думая, что это очередное мероприятие, „спущенное" из министерства, которое надо будет выполнить для галочки. К тому же на памяти были публикации и фильм „Стажер (или дублер) начинает действовать..." Но потом, после выступления руководителей объединения, решил попробовать, хотя полной уверенности в том, что это

с организацией производства, его техническим уровнем, промышленной эстетикой, социально-бытовыми вопросами и т. д. Двое уже были в Венгрии, один — в Финляндии. Но все остальные знают, что и они съездят за рубеж в служебную командировку с четко определенной целью. **О выполнении программы стажеры отчитываются на собрании трудового коллектива.**

Особое внимание придается экономической подготовке. Сейчас стажеры поступили на 3—4 курсы экономических вузов, параллельно получая экономическое образование.

Руководителями стажировки, как правило, назначаются начальники тех подразделений, в которых проходит подготовка специалиста. Стажировка работников не предусматривает дублирование должностей. Большинство стажеров назначается на самостоятельные должности начальников цехов, бюро, групп, оказавшиеся вакантными или специально введенными на период стажировки. Если же стажер

не очередная кампания, еще не было. В своих знаниях был уверен, но в то же время побаивался: как смогу претворить эти знания на практике. Были сомнения, как воспримет коллектив мое назначение, но самое главное — серьезно ли все это? Лишь после года работы окончательно убедился: да, серьезно. Еще бы: уже на первом году стажировки я занимаюсь всей текущей работой. Кроме этого, у нас с основным начальником ПЭО абсолютно одинаковые юридические права, в том числе право подписи. Это оговорено специальным приказом. Бывают сомнения — я иду к ней, вместе размышляем, обсуждаем, спорим. Иногда возникают разные мнения. Тогда идем к арбитру — заместителю генерального директора по экономике. И для меня это школа, и для основного начальника ПЭО, я думаю, тоже не бесполезно.

Сумею проявить себя — это время не пропадет даром. Сейчас все идет по плану, как нам и обещали. Думаю, что пока у нас нынешний генеральный директор, все, что обещано, будет сделано.

Отношение в коллективе — как к начальству ПЭО. Если на первых порах и была некоторая снисходительность, то с тех пор, как на планерке генеральный директор сказал, что текущими делами занимаюсь только я, и лишь если меня нет — то основной начальник ПЭО, снисходительность исчезла. Но мы постоянно чувствуем не только поддержку, но и контроль. Расслабился — тебе сразу же укажут на это. Конечно, нагрузка большая, ситуация экстремальная в определенном смысле.

назначается на должность главного специалиста или его заместителя в функциональных отделах, заместителя директора, главного инженера, то штатные работники на весь период стажировки освобождаются от выполнения функциональных обязанностей и выполняют задания руководства по совершенствованию производства и управления, устранению выявленных недостатков, знакомятся с передовым опытом на родственных предприятиях, анализируют работу изготовляемой объединением продукции на предприятиях страны.

Таким образом, у нас может быть два главных инженера, два заместителя директора по экономике и т. д. Сейчас, например, работают два начальника планово-экономического отдела. Начальник-стажер также считается первым лицом, ходит на планерки, подписывает документы, как это делает и постоянный начальник ПЭО. Он не просто

За первый год, кроме месячных курсов в Свердловске на филиале ЦИИК руководящих работников, занимался заочно в Московском университете технического прогресса. Кроме того, много занимаюсь самостоятельно, читаю экономическую советскую прессу — в первую очередь „ЭКО", „Вопросы экономики", „Вестник АН СССР" (экономическую серию). Много информации получаю через нашу информационную службу. Стараюсь быть в курсе всех новых экономических веяний. Понял, что 50 % успеха руководителя — умение применить полученные знания на практике на пользу своему коллективу и обществу.

Основной начальник ПЭО Светлана Иосифовна Копась занимается перспективными вопросами. Но для меня на первых порах важнее именно текущая работа со службами и цехами, позволяющая разобраться в их взаимодействии, в экономических взаимосвязях на предприятии.

Из перспективных вопросов основным считаю хозрасчетные взаимоотношения. Вместе со Светланой Иосифовной ездили в Одессу, по рекомендации „ЭКО", запланирован ряд других командировок по этой теме. Хозрасчет — средоточие многих экономических проблем и связей. Учет, использование основных фондов, использование трудовых ресурсов, связи с поставщиками, госзаказ и оптовая торговля, от которой сейчас практически существует лишь одно название...

Хочется доказать и тем, кто выбрал меня в школу менеджеров, и самому себе, что во мне не ошиблись, что я могу работать».

смотрит и набирается опыта. Он работает. О том, что он занимает эту должность, есть запись в его трудовой книжке. Он получает ту зарплату, которую положено получать начальнику ПЭО. Основной начальник смотрит, чтобы стажер не наделал больших глупостей, подсказывает, учит, иногда выполняя роль «патронажной сестры». Но целенаправленно он решает в это время глобальную задачу — создание системы внутрипроизводственного хозяйственного расчета. Эта стажировка продлится два года, а потом, если стажер покажет хорошие способности, может случиться так, что на «Конвейере» будет два заместителя генерального директора по экономике. Один интересный момент: руководящие работники объединения вынуждены хорошо обучать стажеров. Предположим, стажер застрял на твоей должностной ступеньке — возникла конкуренция... Значит, надо выявить все его способности, раскрыть их. Если стажер не оправдал надежд, мы вправе спросить у руководителя: «Ты не воспитал одного. А как же работаешь с коллективом?». Кроме того, ставя перед кураторами стратегические цели во время стажировки, мы смотрим, на что они способны. Конечно, конкуренция при этом возникает большая, но необходимая. Мы прямо сказали руководителям, что если они будут что-то утаивать от стажеров, вставлять им палки в колеса, то с должностью придется расстаться.

Приведу конкретные примеры. Р. М. Скибич, инженер-конструктор I категории, оклад 170 руб. Зачислен в школу менеджеров в начале 1987 г. Предполагаемые должности и этапы продвижения: два года — зам. начальника ОМТС (зарплата 250 руб.); два года — начальник ОМТС (зарплата 280 руб.); два года — заместитель генерального директора по коммерческим вопросам (зарплата 360 руб.). Теоретическая подготовка за это время — экономический факультет Львовского политехнического института (курс лекций), Московский ИПК (курс лекций), Московский институт внешней торговли. Руководители стажировки по этапам — начальник ОМТС, заместитель генерального директора по коммерческим вопросам, генеральный директор.

В течение пяти лет стажерам предстоит серьезнейший труд, огромное нервное напряжение. Поэтому мы предусмотрели им льготы: 13-я зарплата повышена на 20 %, на них распространяются все премии, получаемые согласно должности, должностной рост совместно с ростом оклада,

если он справляется с годовой программой, бесплатный отдых всей семье (путевки), обеспечение квартирами вне очереди. Каждому стажеру выдана копия приказа на руки. Конечно, по жилмассиву он с ним бегать не будет, но жене покажет, и та не будет поэтому задавать лишних вопросов, если он задержался на работе. Это первый момент. Второй, не менее важный: если человек будет позволять себе отклонения от нормы в быту, семья тут же его остановит. Позиция объединения ясна: мы вас учим, вы много получаете, коллектив создал вам бытовые условия — так работайте на коллектив с полной отдачей.

Стажер имеет право консультироваться по всем вопросам производственной и хозяйственной деятельности у руководителей любого ранга, вплоть до генерального директора объединения. **Результаты стажировки рассматриваются комиссией во главе с заместителем генерального директора по кадрам, которая представляет свои рекомендации совету дирекции о дальнейшем использовании стажера.** Специалисты, не проявившие необходимых деловых качеств и организаторских способностей, до окончания стажировки направляются приказом генерального директора объединения на прежнее место работы. Стажировка не дает права стажеру требовать обязательного назначения его на руководящую должность.

По положению, на шестой год, даже если нет вакансий, за стажером сохраняется прежняя должность, все льготы. Ему дается конкретная тема, разработав которую, он ликвидирует какое-то «узкое место» на производстве. Но я уверен, зная перспективу развития нашего объединения, что ни один руководитель у нас не засидится. Мы получили разрешение на создание совместного предприятия с иностранной фирмой численностью 450—500 человек. Создали внешнеторговую фирму, создаем ряд малых предприятий.

Сейчас мы переходим ко второму этапу развития этой системы. Школа менеджеров — верхушка пирамиды, а ее основание — система подготовки руководителей низшего и среднего звена — мастер, бригадир, начальник участка.

От редакции: желающие приобрести пакет разработок по школе менеджеров могут обратиться непосредственно к Е. Г. Глушко. Телефон во Львове: 72-69-41.

Трудовые коллективы выбрали резерв на должности от мастера до заместителя начальника цеха. Есть банк информации по тем людям, к которым надо присматриваться и из которых отбирать стажеров. Думаем, подготовка займет от полугода до двух лет. Но эта система пока в процессе становления. Хотя из резерва мастеров мы уже обучили 15 человек, но это лишь самый первый шаг. Когда система будет начинаться снизу, то решения первых руководителей будут понятны на этом уровне, они будут единомышленниками. Мы не закрыли двери перед людьми: попробовать себя через эту систему может каждый, начиная от уровня начальника цеха — до уровня директора предприятия.

Мне часто задают вопрос о выборности. Почему мы не пошли этим путем? Думаю, что с выборностью, несмотря на всю ее демократичность, нельзя спешить. Иначе опять получится: лишь бы отчитаться. Мы пока не готовы к ней. Вот когда эти 30 человек приобретут профессиональную подготовку на современном уровне, когда их узнают трудовые коллективы — будет из кого выбирать! Ведь они как минимум проходят три этапа подготовки. Значит, все объединение, по сути дела, их узнает. Элемент случайности исключается.

Сверхзадача школы менеджеров — создать такое положение, чтобы подчиненные, выбирая руководителя, думали: этот нетребователен, с ним будет легче, но и доход коллективу он не принесет, а этот молод, честолюбив, знает дело, при нем доход акционерного предприятия вырастет. В его пользу и сделаем выбор.

Мы уверены, что прошедшие школу менеджеров приобретут широкий спектр знаний. Это — будущее объединения. Целенаправленно развивая свои способности, они должны работать эффективнее нас.

2 ЭиОПП № 2, 1989 г.



РАБОТАЕМ НА ЗАКАЗЧИКА

В. И. БИЛИНСКИЙ,
начальник отдела
проектно-конструкторского института
конвейеростроения ГАСП «Конвейер»

В первой публикации «ЭКО» по опыту «Конвейера»[1] говорилось о том, что на предприятии стремятся создать систему планирования, ориентированную на удовлетворение запросов потребителей. Сейчас она работает. Эта система позволяет учесть интерес потребителя, с одной стороны, а с другой — обеспечить стабильность своего производства. **Конъюнктурный отдел объединения изучает потребности промышленности в оборудовании, выпускаемом объединением, изучает состояние дел на каждом предприятии, совместно с потребителями определяет сроки и комплектность поставок.** Проводится опрос министерств, территориальных снабженческих главков, комплектующих организаций, проектных и других организаций. В настоящее время отделом конъюнктуры налажена связь более чем с 30 министерствами и 110 территориальными управлениями и главснабами. Картотека проектных организаций конъюнктурного отдела насчитывает 1058 абонентов. На основании анализа получаемой информации определяется текущая и перспективная потребности в продукции объединения. Это позволяет планировать выпуск оборудования для погрузочно-разгрузочных и транспортно-складских работ и тенденции его развития с ориентацией на заказчика, более полно сочетать интересы ПО «Конвейер» с потребностью народного хозяйства страны.

Создан автоматизированный банк данных, насчитывающий свыше 3000 адресатов. Это дает возможность находить оптимальные решения и правильно определять пути совершенствования подъемно-транспортного оборудования, уровень его комплектности. Систематическое проведение отделом конъюнктуры такого комплекса работ, наличие прямой и обратной связи с министерствами, ведомствами, проектными и другими организациями позволяют осуществить переход объединения на прямые долгосрочные связи с потребителем. Сейчас составлены долгосрочные программы внедрения оборудования на предприятиях Минтракторосельхозмаша, Минавиапрома и других отраслей. Долгосрочное прогнозирование дало возможность уже сегодня сформировать в общих чертах программу 13-й пятилетки. Таким образом, план формируется по заказам. У нас около 2 тыс. заказчиков, мы твердо знаем, какие заказы должны выполнить по 1989 г. На это ра-

---

[1] ЭКО. 1989. № 1.

ботает система, ключевые моменты которой: изучение конъюнктуры — разработка изделий согласно требованиям заказчика — комплектация проектов — комплектация поставок — шефмонтаж — пусконаладка. Этой цели способствует система технического сервиса, опорные пункты которого расположены по всей территории СССР. Они занимаются обслуживанием своей продукции, гарантируя заказчику безбедную эксплуатацию конвейеров. Поэтому, видимо, отсутствие интереса к своей продукции «Конвейер» не ощущает.

Но и само предприятие поставлено в жесткое положение: номенклатура конвейеров по грузоподъемности — от 12 до 1500 кг, поэтому ошибка в прогнозе может быть обременительной для потребителя, если вместо небольшого конвейера, хорошо вписывающегося в технологию, заказчик получит громоздкий, занимающий большую площадь. Зная заказчика, его особенности и возможности, объединение вовремя заказывает комплектующие, и изделие создается без отклонений от будущих требований. Вместе с заказчиком работники объединения разбираются в целесообразности его требований, заказывают комплектующие. Таким образом, стабилизируется производство и в объединении, и у заказчика. Это позволило с 1983 г. ежегодно выполнять заказы по договорам на 100 %, в том числе и по кварталам. Поэтому госзаказ на 1988 г. — 32 %, а на 1989 г., вероятно, еще уменьшится.

Мы выпускаем комплектный проект, индивидуализированный для каждого предприятия. Одному заказчику нужно 20 манипуляторов в технологической цепочке, другому — меньше, а третьему они вообще не нужны. И объединение все это учитывает. Если бы распределение шло традиционным путем, каждый получил бы по 10 манипуляторов и возник целый клубок проблем и противоречий. Объединение убедило Госплан и с 1985 г. взяло на себя планирование госплановской номенклатуры своей продукции.

С Госснабом договорились иначе: потребитель зачастую заказывает оборудование, не подготовив производственные площади. Значит, оно лежит без дела, стареет, портится. А где-то именно сейчас этот конвейер остро нужен. Конъюнктурная служба объединения, изучив положение дел на обратившемся с заказом предприятии, не позволит распорядиться своей продукцией таким образом. Конвейер будет изготовлен для того потребителя, который готов его немедленно установить и загрузить. С другим, заказывающим впрок, будет составлен договор, по которому конвейер будет получен тогда, когда будут готовы площади для его установки. Если требуется гарантийное письмо, то объединение идет и на этот шаг. Довольны в этой ситуации все — и те, кто получит оборудование позже, и те, кто «проспал», а теперь остро в нем нуждается. Поэтому теперь Госснаб не выдает продук-

цию «Конвейера» по своей номенклатуре без заключения отдела конъюнктуры объединения. Бывало, что заказчики оспаривали это правило, но побеждал здравый смысл.

Такая система позволила правильно распределять продукцию и ускорить внедрение систем «Конвейера» в народное хозяйство в три раза. В особенно напряженных ситуациях, «аварийных», так сказать, в договоре о поставке оборудования оговариваются даже месяцы. Так, если запуск планируется, например, на январь, в конце декабря поставляется вычислительная техника. Это позволило объединению работать гибко, оперативно. Заказчик поверил в возможности и слово «Конвейера». Произойдет сбой — технические специалисты выедут на место, разберутся, помогут.

КОНСТРУКТОРСКИЕ РАЗРАБОТКИ

Мы хотим, чтобы заказчик любил «Конвейер», поэтому постоянно совершенствуются конструкции выпускаемого оборудования, создаются принципиально новые машины. Так, за последние пять лет в объединении разработано и поставлено на серийное производство пять типов подвесных грузонесущих и четыре типа толкающих конвейеров с автоматическим адресованием грузов и микропроцессорным управлением, шесть типов роботов и манипуляторов. Все изделия соответствуют мировому уровню.

От создания отдельных типов оборудования объединение переходит к созданию целых комплексов для решения технологических задач (механической обработки тел вращения, механической обработки корпусных деталей, гальванического покрытия и т. д.). Разработан типаж оборудования для автоматизированных транспортно-складских систем (АТСС) и определена потребность в нем народного хозяйства. Ведутся работы по созданию типовых роботизированных комплексов (РТПК), являющихся составной частью АТСС. Создание таких комплексов позволит на 20—25 % снизить объем проектных работ, а комплектная поставка в 1,4—1,7 раза сократит сроки их ввода в эксплуатацию.

В институте объединения постоянно проводится работа по совершенствованию оборудования с целью улучшения его технических параметров и расширения функциональных возможностей. Предусмотрено создание микропроцессорных систем управления с применением логических программируемых контролеров и микро-ЭВМ. **По требованию потребителей выпускаемое оборудование дорабатывается для конкретных условий эксплуатации** в зонах высоких температур (Вык-

синский металлургический завод поставил условие испытать его при + 250 °С), низких температур (для Украгропрома — при —40 °С), а также для эксплуатации во взрывоопасных помещениях.

КОМПЛЕКТНЫЕ ПОСТАВКИ

Они принципиально отличаются от обычных поставок изделий, поскольку **решают технологические транспортные проблемы заказчика в целом по системе «склад-станок».** Действительно, поставка одного конвейера еще не решает проблемы транспортировки грузов, т. к. необходимо загрузить конвейер и разгрузить его, осуществить подачу заготовок непосредственно к оборудованию, где они обрабатываются, и забрать готовые изделия, ритмично загрузить рабочие места без участия человека. Проблемы решает комплектная поставка оборудования, которая включает в себя загрузочные и разгрузочные устройства, систему управления.

Шефмонтажные работы выполняются фирмой «Конвейерсервис» и включают в себя техническое руководство на всех стадиях монтажных и пусконаладочных работ, комплексное испытание и освоение проектной мощности предприятия, контроль за соблюдением требований предприятия-изготовителя, высококвалифицированное и оперативное решение всех технических вопросов, возникающих в процессе ведения работ на оборудовании с оформлением соответствующей технической документации. Работы выполняются по хоздоговорам между заказчиком и фирмой.

Основанием для заключения договора является график выполнения монтажных работ, утвержденный заказчиком, письмо заказчика и справка о финансировании. Порядок заключения договора на выполнение работ изложен в «Порядке заключения договора на шефмонтажные работы», направляемом потребителю в ответ на обращение заключить договор. Четкие требования позволяют оперативно заключить договор, исключают взаимные споры и недоразумения, способствуют качественному выполнению работ. Работы осуществляются высококвалифицированными инженерами фирмы, ежемесячно выезжающими на место монтажа. Это значительно ускоряет их выполнение и повышает качество.

Пусконаладочные работы включают в себя регулировку механизмов и узлов при проведении индивидуальных испытаний промышленного оборудования, установку не входящих в состав монтажных работ производственных приспособлений и технической оснастки, приборов, инструментов. Это позволяет обеспечить рабочие режимы

оборудования и его проектную мощность, отладку программного обеспечения управляющих вычислительных комплексов на базе ЭВМ. Работы выполняются по хоздоговорам между заказчиком и фирмой «Конвейерсервис» бригадами высококвалифицированных специалистов, состоящих из механиков, электриков, электронщиков, программистов. Активно участвуют и специалисты заказчика.

Техническое обслуживание включает в себя проведение регламентных работ, систематическое наблюдение за изделиями в эксплуатации, сбор информации о режимах наработки, отказах, обучение эксплуатационного и ремонтного персонала, создание постоянного объема запасных частей, выявление причин дефектов и восстановление изделий, поступающих в эксплуатацию. Выполняется по хоздоговорам между заказчиком и фирмой «Конвейерсервис».

Для правильной и грамотной эксплуатации оборудования планируется обучение рабочих и ИТР предприятий-заказчиков: механики и электрики по эксплуатации оборудования, электронщики по эксплуатации микро-ЭВМ, программисты, операторы. Его ведут специалисты региональных опорных пунктов и работники головного завода и института. Обучение входит в состав технического обслуживания как его основная и неотъемлемая часть.

Поскольку оборудование, выпускаемое «Конвейером», отправляется по всей стране и в зарубежные страны, до 1990 г. планируется создать 11 региональных опорных пунктов в местах наибольшей концентрации поставляемого оборудования. Уже действуют опорные пункты в Москве, Подольске, Харькове, Киеве, Ташкенте. Создаются в Минске, Риге и других городах.

В перспективе планируется организовать центральный сервисный склад запасных частей с применением ЭВМ для учета, хранения и обработки информации о запасных частях; участие персонала фирмы в научно-исследовательских и проектно-конструкторских работах, контроль за транспортировкой, хранением, комплектностью и готовностью изделий к монтажу и пусконаладочным работам. На базе проектно-конструкторского института конвейеростроения в 1990—1991 гг. предусматривается создание инженерного центра, который будет обеспечивать исследования, разработку и выдавать чертежи изделий, технологий, приспособлений, оснастки и инструментов.

Наш опыт показывает, что в новых условиях работа на заказчика — дело выгодное.

ГРУППЫ КАЧЕСТВА

А. Ю. ЛАНГЕР,
заместитель генерального директора по качеству

Когда в печати впервые появились материалы о японских кружках качества, честно говоря, многие из нас, руководителей, скептически отнеслись к ним. Говорили, что это особенность японцев, что нам до этого еще очень далеко. Но в то же время мы четко понимали, что эти работы когда-то надо начинать. Без участия рабочих качество не поднимешь. Поэтому, когда в 1985 г. перед нашим объединением встал вопрос о выходе на международную торговую арену, мы сразу вспомнили о кружках качества. Руководство объединения во главе с генеральным директором приняло решение об организации заводской комиссии, в которую вошли главный инженер, главные специалисты, начальники отделов и служб и руководители производства. Она занялась приведением в соответствие с НТД конструкторской и технологической документации, повышением оснащенности действующего производства. Но всем было ясно, что одна комиссия с поставленной задачей не справится. Необходимо было привлечь более широкий круг специалистов и инженерно-технических работников цехов, отделов и, в первую очередь, исполнителей — рабочий класс.

У нас в объединении сформировалась трехступенчатая структура групп качества: уровень бригады, цеха, завода.

Бригадная группа качества соответствует производственной бригаде, и руководит ею бригадир. За каждой бригадой закреплен куратор из ИТР. Основная ее задача — предложения, направленные на повышение качества конкретного изделия, уменьшение брака. Успех работы во многом зависит от бригадира и куратора. Если бригадир — лидер, настырный, зубастый, то и предложения сыпятся как из рога изобилия.

Наш опыт показал, что при обсуждении вопросов, которые поднимаются в бригадных группах, необходимо уважительно и доброжелательно относиться к каждому мнению. Очень важно своевременно выполнять требования, высказанные бригадной группой качества. К сожалению, это пока не всегда удается. Много высказывается претензий по поводу несвоевременного обеспечения деталями, материалами и комплектующими изделиями. Достаточно много нареканий в адрес технических служб: медленно решаются вопросы. Во многом это зависит от куратора группы. Он по положению должен направлять и обеспечивать работу закрепленной группы качества, разрабатывать перечень проблем по качеству, рекомендовать их для проработки в группе; проводить организационное обеспечение группы (заседания

и учеба), обеспечивать технической литературой и необходимой документацией; оказывать методическую помощь; обеспечивать консультации специалистов; вести сбор, обработку и анализ информации по работе группы качества.

В обучении исходим из принципа, что группа качества — это добровольное объединение, самостоятельно определяющее проблемы и пути их решения, поэтому ее члены сами составляют вопросы для изучения, чтоб по данной проблеме они были «профессорами». Поскольку группа качества занимается решением конкретных задач, разработкой конкретных предложений, изучаемые вопросы должны непосредственно способствовать решению поставленных задач.

Цеховая группа качества создается в производственном цехе объединения из числа наиболее квалифицированных ИТР цеха. Руководит ею контрольный мастер ОТК. Работники цеховой группы качества выявляют «узкие места», влияющие на выпуск качественной продукции. Выработка их предложений осуществляется по следующей схеме.

Выявление проблем по качеству	Составление перечня проблем («узких мест») по качеству	Выбор проблемы для рассмотрения группой качества
Сбор информации по интересующей проблеме	Анализ причин возникновения проблемы	Поиск возможных решений, методов устранения выявленных причин
Выбор решения	Формулировка, оформление предложения	Внедрение предложения

При исследовании проблемы используются социологические методы сбора информации, методы статистической обработки данных, а также графического анализа закономерностей влияния факторов.

Заводские группы качества созданы, чтобы более полно использовать творческий потенциал руководителей высшего звена (главных специалистов) в условиях промышленной перестройки. Деятельность их должна быть направлена на мобилизацию человеческого фактора при решении проблем качества выпускаемой продукции и эффективности общественного производства в соответствии с Законом СССР о трудовых коллективах. Групп качества в объединении три.

Первой руководит главный инженер и заместитель генерального директора по качеству. Она курирует работу цехов основного производства. В состав группы входят главные специалисты объединения: главный конструктор, главный технолог, начальники отделов завода.

Второй группой руководит заместитель главного инженера по новой технике и заместитель начальника ОТК. Она курирует работу групп качества в заготовительном и инструментальном производствах. В ее состав входят заместители главных специалистов, главный механик, главный энергетик, начальник отдела инструментального хозяйства.

Третьей группой качества руководит заместитель главного инженера по товарам народного потребления. Она и курирует производство этих товаров. В ее состав входят ИТР отдела и цеха товаров народного потребления, ИТР служб, закрепленных за их производством.

Для подведения итогов работы групп качества руководители ежеквартально направляют отчет о работе в ОТК. Здесь подготавливаются материалы в заводскую группу качества, которая подводит итог работы за квартал, год и определяет победителей.

Победители смотра-конкурса среди бригадных групп качества занимают два первых, два вторых, два третьих классных места. Группам качества, занявшим первое место, присуждается звание «Лучшая группа качества» с выплачиванием денежной премии в размере 30 руб. каждому члену. За второе место — по 20 руб., за третье — 10 руб. Кураторам за первое место — до 50 % месячного должностного оклада (второе место — до 40 %, третье место — до 30 %). Победителям смотра-конкурса среди цеховых групп качества, занявшим по итогам

ИЗ ПИСЕМ В РЕДАКЦИЮ

НОВЫЙ ОБЛИК МИНИСТЕРСТВ

Промышленные министерства, воссозданные в 1965 г., являются административно-бюрократическими органами линейного управления подведомственными предприятиями. Из всех функций, закрепленных за министерствами, на первый план выступает одна — обеспечение выполнения плана по всей номенклатуре продукции, производимой на подведомственных предприятиях. Именно за срывы плана с руководителей министерств наиболее часто спрашивают в ЦК КПСС, Совете Министров СССР. Абсолютно точен вывод статьи Г. В. Гренбэка о том, что лишь изменение этого положения может позволить переориентировать министерства на решение стратегических задач развития отраслей[1]*. Для этого необходимо изменить функции министерств в области текущего производства, систему административных и экономических рычагов, находящихся в их руках.*

Взгляд на министерство исключительно как на государственный орган линейного управления предприятиями (охватывающий все сферы деятельности предприятий) несовместим с принципами хозрасчета и самоуправления, заложенными в концепцию экономической реформы. Это положение представляется очевидным и особого доказательства не требует.

---

[1] Гренбэк Г. В. Переход к идеальной модели не предусмотрен. // ЭКО. 1988. № 8.

работы за год первое классное место, выплачивается 200 руб. на каждого члена группы, второе — 150 руб., за третье — 100 руб.

Если группа достигла высоких показателей, но не заняла классного места, ее членам присуждается поощрительная премия в размере 50 руб. каждому. Инициативная работа членов цеховой группы качества может поощряться 20-процентным повышением размеров премии по итогам работы за год. Кроме этого, предусмотрены другие формы поощрения: цеховой группе качества предоставлено право поощрять группы качества первого уровня каждые три месяца (давать талоны на бесплатное питание, предоставлять туристические путевки и т. д.). Поощрять группы качества может ОТК и госприемка.

Что же дали нам группы качества? Если говорить конкретно, то по их предложениям были исключены рекламации по основной номенклатуре; снижены санкции по товарам народного потребления с 11 до 9 тыс. руб.; значительно уменьшены претензии от заказчиков по качеству продукции; изготовлено и внедрено в производство 15 различных приспособлений; внедрено 9 предложений по изменению конструкции оборудования конвейеров, 5 прогрессивных технологических процессов и т. д.

Трудности, с которыми сталкиваются группы качества в объединении, сводятся к нескольким моментам. Во-первых, неритмично работает производство, что, в свою очередь, зависит от материально-техни-

---

В печати регулярно высказывается мысль о том, что министерства должны выполнять совместные функции предприятий («которые не могут быть охвачены управлением трудовых коллективов и должны делегироваться вышестоящим органам»,— считает, в частности, Г. В. Гренбэк). Из этого закономерно вытекает утверждение о необходимости исключительно добровольного принципа финансирования министерств за счет хозрасчетного дохода предприятий. Такой взгляд представляется нереальным, во всяком случае в ближайшем будущем. Созданные как органы административного управления, министерства только в этом качестве нужны экономически сильным предприятиям («дать фонды», «дать лимиты СМР», «надавить на нерадивых поставщиков» и т. д.). Если учитывать, что эти чисто административные методы управления должны быть быстро вытеснены в ходе экономической реформы, министерства окажутся совершенно не нужными сильным предприятиям, у которых они годами вабирали (и сейчас вабирают!) бóльшую часть прибыли в пользу отстающих. Экономически слабые предприятия, регулярно пользующиеся безвозмездной финансовой помощью министерств в различных формах, сами не могут финансировать министерства из-за отсутствия средств. Здесь и далее под финансированием министерств я имею в виду образование фондов (инвести-

[2] См. там же. С. 99.

ческого снабжения. Во-вторых, часто сталкиваемся с несвоевременным решением вопросов отдельными руководителями или специалистами в оказании организационно-технической и методической помощи при постановке вопросов группой качества. В-третьих, не всегда хорошо налажено тематическое планирование направленности творческой деятельности групп качества. Это, конечно, недоработка кураторов. В-четвертых, недостаточно целенаправленно и эффективно используются меры морального и материального поощрения групп качества (особенно заводской), а также руководителей, ИТР, служащих, активно содействующих их деятельности.

Начиная с 1988 г. мы перешли к следующему этапу развития групп качества: они должны охватить все организационно-технические и социально-экономические проблемы повышения эффективности производства и качества выпускаемой продукции на всех этапах жизненного пути изделия: создание — постановка на производство — проведение шефмонтажных и пусконаладочных работ — техническое обслуживание у заказчика.

Думаю, что работа групп качества всех трех уровней должна активизироваться в связи с созданием акционерного общества «Конвейер». У рабочих появится интерес к улучшению своей работы и работы всего объединения, и этот импульс снизу пойдет на верхние уровни.

ционных, резервных и др.), а не расходы на содержание работников аппарата, составляющие относительно небольшую долю. Таким образом, при реализации принципа добровольности финансирования министерства останутся без средств и исчезнут. Хорошо ли это?

Министерства в период проведения экономической реформы следует рассматривать как органы, необходимые и социалистическому государству, и хозрасчетным предприятиям.

Их функции должны быть сосредоточены на обеспечении народного хозяйства и населения определенными видами продукции, производимой предприятиями независимо от ведомственного подчинения. С министерств немедленно и безусловно должна быть снята ответственность за выполнение объемных показателей плана подведомственными предприятиями. В качестве текущей задачи министерства должно рассматриваться обеспечение минимального уровня выпуска продукции определенной ограниченной номенклатуры, в качестве перспективной — обеспечение оптимального уровня выпуска продукции этой же номенклатуры. Минимальные уровни выпуска особенно необходимы в период проведения экономической реформы, так как в результате диспропорций ценообразования целые отрасли промышленности (например, угольная) могут оказаться на грани разорения.

Для достижения этих целей министерствам должны сохранить права:

● устанавливать обязательный госзаказ подведомственным предприятиям в пределах минимального уровня по данному виду продукции. Неприятие или невыполнение госзаказа должно вести к строгим экономическим санкциям к предприятию через госарбитраж;

● оказывать финансовую помощь предприятиям независимо от их ведомственного подчинения на договорной основе в увязке с выпуском этим предприятием продукции, закрепленной за министерством, а также материалов и комплектующих для нее;

● вести на договорной основе реконструкцию или расширение предприятий при долгосрочных обязательствах по выпуску оговоренной номенклатуры продукции. За счет инвестиционных фондов может производиться и строительство новых предприятий.

Финансирование министерств как государственных органов для решения описанных выше задач может производиться двумя способами:

● через отчисления от прибыли подведомственных предприятий по среднеотраслевому нормативу, установленному центральными экономическими ведомствами. «Самофинансирование министерств за счет самостоятельно установленных индивидуальных нормативов отчислений от прибыли предприятий неизбежно ведет к перераспределению средств от сильных к слабым, а следовательно — к уравниловке, и не может быть признано одним из нормальных вариантов финансирования министерств;

● централизованным финансированием из госбюджета.

Последнее более благоприятно с точки зрения межотраслевого перераспределения капиталовложений.

Функция установления экономических нормативов должна быть полностью изъята у министерств и передана центральным экономическим ведомствам (в части отчислений в госбюджет) или трудовым коллективам (в части распределения дохода).

Все остальные функции министерств должны быть поставлены на хозрасчетную основу (распространение передовых технологий, информационное обслуживание, совместный заказ оборудования и т. д.).

Нормотворческая деятельность министерств должна быть ликвидирована полностью. Практика дублирования документов центральных экономических ведомств министерскими приказами, типовыми положениями и т. д. служит лишь занятием для излишней части аппарата этих органов и институтов при них. Какое может быть принципиальное различие между бригадой в автомобильной промышленности и в электротехнической? Зачем каждое министерство переписывает соответствующий документ Госкомтруда СССР? Снабженческая деятельность министерств должна исчезнуть с введением оптовой торговли и сохраниться лишь в виде совместного заказа материалов и комплектующих, нужных многим предприятиям. Все виды хозрасчетной деятельности министерств должны осуществляться лишь на основе договоров с предприятиями, независимо от их ведомственного подчинения.

С. И. ТЕПЛОВ
Московский электромеханический завод имени Владимира Ильича, зам. начальника отдела организации труда и заработной платы

ОФИЦИАЛЬНЫЙ ОТКЛИК

«КУДА ГАЗУЕТ МИНГАЗПРОМ?»

Под таким заголовком в «ЭКО» № 7 за 1988 г. была опубликована статья кандидата экономических наук В. А. Крюкова, доктора технических наук Ю. И. Максимова и доктора экономических наук Б. П. Орлова. Они критиковали Министерство газовой промышленности СССР за узкую ориентацию на добычу газа и предлагали шире применять далеко не новую, используемую в США и Канаде с конца 30-х годов, технологию «сайклинг-процесс». Это позволяет более полно извлекать компоненты, попутные при добыче газа.

Р. И. ВЯХИРЕВ, первый заместитель министра газовой промышленности СССР

Затронутые в статье вопросы известны научным и производственным коллективам Мингазпрома СССР. С точки зрения общегосударственных интересов эти вопросы поставлены правильно.

Мингазпром СССР планирует в 1989—1990 гг. ввести в эксплуатацию новые объекты на Котелевском и Тимофеевском месторождениях, где будет внедрен сайклинг-процесс. В 1990 г. на уникальном Карачаганакском нефтегазоконденсатном месторождении будет введена установка, не имеющая аналогов в мире. Она позволит извлекать дополнительно 100 млн т конденсата. В следующей пятилетке планируется шире применять сайклинг-процесс на Ен-Яхинском, Кокдумалакском, Яблуновском месторождениях.

Следует отметить, что внедрение сайклинг-процесса сдерживается политикой цен на газовый конденсат. Эти цены значительно ниже мировых и не учитывают дополнительные затраты на применение прогрессивной технологии. Поэтому даже частичное применение сайклинг-процесса убыточно, а убытки на упомянутом уникальном Карачаганакском месторождении составят 119 млн руб. в год, по оценке института «Южниигипрогаз».

Кроме того, в СССР не производятся компрессоры, запорная и регулирующая арматура и другое промысловое оборудование, необходимое для внедрения новой технологии, а то, что производится, например, на предприятиях Минхиммаша СССР, поставляется с опозданием.

Сайклинг-процессом не исчерпываются работы по дополнительному извлечению конденсата из добываемого газа. Так, на некоторых месторождениях внедряются технологии масляной и низкотемпературной абсорбции. Извлекаются и другие компоненты — этан, пропан, сера, гелий.

Мингазпром СССР представил в правительство предложения по проектированию и строительству газохимических комплексов (Уренгойский, Астраханский, Шурганский, Сосногорский, Туркменский). На этих комплексах извлекаемые при добыче газа компоненты будут перерабатываться в товарные продукты.

ИЗ ПИСЕМ В РЕДАКЦИЮ

„БЕЗРАБОТИЦА–2000"?

Из школьных и вузовских учебников упорно не исчезает тезис о преимуществах социализма. В чем же состоит наше превосходство? Производительность труда в советской промышленности в 2—3 раза ниже, чем в развитых капстранах. И это по данным официальной статистики, основанной на валовых показателях! В сельском хозяйстве — в 5—7 раз. Эта цифра имеет такое же происхождение...

Как ни считай — плохо работаем.

Так не лучше ли худшую часть наших работников перевести на скудный рацион безработного? Общество это поймет. Сельское хозяйство перестанет испытывать кадровый голод. И сфера услуг «напитается». И еще ряд «худеющих» отраслей вздохнет облегченно. Люди будут опасаться плохо работать. Нечего лицемерить! Делать что-то плохо надо бояться, а мы считаем такую ситуацию угнетением личности.

Воздух, воду, природу в целом мы начинаем ценить и оценивать только тогда, когда их не хватает. То же и с возможностью иметь работу.

Безработица имеет много настойчивых противников, поддерживающих официальное мнение о ее несовместимости с нашим человеколюбивым строем. По существу же она должна стать одним из элементов перестройки и укрепления нашей экономики. И называть регулируемую безработицу этим страшным словом, может быть, и не стоит — можно использовать, например, термин «плановый кадровый резерв». По крайней мере, тот урон, который нам приносит пресловутый дефицит кадров, во всех отношениях тяжелее переживается государством и обществом, чем переживалась бы безработица в контролируемых и регулируемых размерах.

В. П. МАСЛОВ,
Правдинск Горьковской области

народнохозяйственные заботы



ЧТО ОТБРАСЫВАЕТ ТЕНЬ?

О. В. ОСИПЕНКО,
кандидат экономических наук,
Московская высшая
школа милиции МВД СССР

Ю. Г. КОЗЛОВ,
кандидат юридических наук,
Московский
государственный университет

Во вторую половину 80-х годов мы пришли с багажом довольно смутных представлений о теневой экономике. И с весьма сильным комплексом вины: ведь практика правоохранительных, да и хозяйственных органов на два корпуса обошла здесь теорию.

ЧТО ЖЕ ТАКОЕ — ТЕНЕВАЯ ЭКОНОМИКА?

Одна из версий — это не регистрируемая в органах государственного управления и учета и поэтому не регулируемая ими в должной мере индивидуальная трудовая деятельность[1]. Однако при этом исследователь оставляет «за кадром» значительные негативные экономические явления, прежде всего теневое перераспределение материальных благ. О масштабах спекуляции можно судить по

[1] Вопросы экономики, 1987, № 6. С, 86.

данным Прокуратуры СССР: свыше половины опрошенных граждан покупают модную одежду и обувь с переплатой [2].

Не вполне удовлетворяет и вторая версия: теневая экономика — это не охваченное государственным учетом и контролем производство материальных благ и услуг [3]. Действительно, государственный контроль еще не гарантирует социалистическое содержание подконтрольного процесса. И не только из-за неэффективности самого контроля. Анализ хозяйственной практики 70-х годов показывает, что контроль может быть «замкнут» на занимающих высокие государственные посты перерожденцах-организаторах экономической преступности [4]. Кроме того, теневые процессы в экономике не стоит ограничивать сферой производства, забывая о распределении, обмене и потреблении.

Более точной нам представляется третья версия: теневая экономика есть совокупность альтернативных социализму экономических структур. Речь идет об объективно не соответствующих экономической природе социализма явлениях, а также об устойчивых, воспроизводимых явлениях, с четко просматривающейся структурой и закономерностями развития. Но и такое толкование небезупречно. Ведь долгие годы теневым считался индивидуальный труд. Между тем его признание несоциалистическим явлением — явный анахронизм. Примерно то же можно сказать и о праве предприятий обменивать сверхнормативные и неиспользуемые ресурсы без предварительного согласования с Госснабом и министерством. То есть, явление может отвечать экономической природе социализма и быть теневым.

Пожалуй, логичнее считать теневыми противозаконные процессы, прямо или косвенно связанные с извлечением нетрудовых доходов. Признак «теневое — противозаконное» фокусирует внимание на представлениях общества (на данном отрезке развития) о допустимости того или иного экономического процесса. Если эти представления верны, недопустимое с юридической точки зрения явление можно смело относить к «альтернативным социализму экономическим структурам». Однако правовые запреты (как в примерах с индивидуальным трудом и обменными операциями) нередко лишены экономического смысла. Парадокс в том, что расхождение между юридической регламентацией и экономической природой делает их на деле социально и экономически опасными, а стало быть, несоциалистическими. И это не вина, а беда соответствующих явлений!

---

[2] Журналист. 1986. № 5. С. 31.
[3] Экономическая газета. 1986. № 15. С. 10.
[4] Материалы Пленума ЦК КПСС, 14—15 июня 1983 г. М. 1983. С. 4, 16; Материалы Пленума ЦК КПСС, 27—28 января 1987 г. М. 1987. С. 13—14.

Но факт остается фактом: именно так они становятся теневыми. Доказательств тому множество, на некоторых из них мы позже остановимся.

Иногда высказывают сомнение: а стоит ли использовать понятие теневая экономика, если есть более строгое, уже нашедшее права гражданства в экономической науке,— нетрудовые доходы? Эти категории близкие, но не тождественные. Различие, на наш взгляд, в том, что теневая экономика — состояние, процесс, вызывающий нетрудовые доходы, а последние — конечный результат функционирования теневой экономики. Однако это не значит, что в каждом отдельном эпизоде из практики теневой экономики налицо извлечение нетрудовых доходов. Более того, она может рождать вполне трудовые доходы. Например, нажитые преступным путем деньги авансируются на создание кооператива. Заработки законопослушных кооператоров будут трудовыми, а вот доходы инвестора (конечная цель) признать таковыми нельзя.

Различия и в том, что нетрудовые доходы могут возникать и за пределами теневой экономики. Речь идет о многочисленных так называемых законных нетрудовых доходах, присваиваемых в результате уравниловки и выводиловки, перераспределения министерством доходов предприятий, завышения цен и премий, «шефской помощи» и сельхозработ при сохранении зарплаты по основному месту работы, взаимоамнистирования связанных договорными отношениями предприятий.

Мотивы действий лиц в теневой экономике — как правило — нажива и личная безопасность. Важность второй компоненты объясняется тем, что получение материальной выгоды нередко сопряжено с уголовной или административной ответственностью. Между тем многие люди, присваивающие нетрудовые доходы, оказываются «без вины виноватыми»: криминальных целей они не ставят. Такие доходы получают, например, честные труженики южных районов страны, имеющие личные подсобные хозяйства; им «помогает» несовершенная практика изъятия дифференциально-рентных доходов. До недавних пор в юридической литературе и практике брал верх своеобразный правовой фетишизм, когда противозаконное отождествлялось с нетрудовым. Так, если работник совхоза имел пять коров, делался странный вывод: доход от продажи молока от трех из них нетрудовой. Лишь в сентябре 1987 г. отказались от предельных норм содержания скота в личных подсобных хозяйствах. Теневой характер неизбежно приобретало и использование в подсобных хозяйствах техники мощностью выше 7 л. с. Подобные бессмысленные запреты, порожденные неправильно понятой социальной справедли-

востью, выталкивали в тень трудовые, социалистические формы производства.

Теневая экономика и нетрудовые доходы имеют различную социальную природу. Существует точка зрения, что источник нетрудовых доходов при социализме — в «прилипании» отношений простого товарного производства к социалистическим производственным отношениям[5]. Не слишком ли сужают ее сторонники социальную базу явления? Ясно, что в случаях крупного коммерческого посредничества налицо «прилипание» капиталистических производственных отношений. Вместе с тем процессы, порождающие нетрудовые доходы, зачастую не приобретают социального оттенка. Так, нелепо видеть в человеке, получающем 4% на целевой вклад в Сбербанке (законный нетрудовой доход) агента капиталистических или мелкотоварных производственных отношений. Таким образом, само по себе нарушение экономических законов социализма не всегда делает соответствующие отношения стихийно-товарными или капиталистическими.

Иное дело — теневая экономика. Сознательный конфликт с общественными нормами делает социально определенными поступки людей, вступающих в противоправные отношения. Разумеется, если это повторяющиеся, устойчивые отношения. Действиями вовлеченных в теневую экономику людей руководят экономические законы классического простого товарного производства (стихийная и запрещенная индивидуальная трудовая деятельность), капитализма (черный рынок) и даже государственно-монополистического капитализма и феодализма (организованная экономическая преступность).

На наш взгляд, теневая экономика представляет собой внутренне противоречивый симбиоз, «коктейль» форм проявления этих законов. Вводя такое определение, мы вовсе не считаем ее «родимым пятном» капитализма (причины ее существования — в деформациях социализма, т. е. порождены нашими собственными ошибками и недостатками), а пытаемся определить социальную природу этого явления. Речь идет о том, что наша теневая экономика вряд ли может претендовать на оригинальный, неизвестный современному капитализму механизм функционирования.

Теневая экономика формирует соответствующие надстроечные отношения, в частности, теневую мораль и теневое право. Так, именно с бурным развитием в 70-е годы теневой экономики мы склонны связывать укоренившиеся тогда кокетничанье жизнью не по средствам, демонстративное пренебрежение принятыми в обществе

---

[5] Вопросы экономики. 1986. № 6. С. 97.

представлениями о скромности, стремление обладать предметами статусного потребления (машина, дача, дорогая мебель и т. п.). В данном случае показательны ответы на заданный в ходе криминологических исследований вопрос — за счет чего выделяются известные опрашиваемым лица, живущие значительно лучше большинства окружающих? На легальные, прямо вытекающие из принципов социализма и буквы закона способы достижения лучшей материальной обеспеченности (работа на передовых предприятиях, перевыполнение плановых заданий и норм, высокая квалификация и т. п.), указали 10—13 % ответивших, а на противоречивые и преступные — 19—25 %.

Стереотипы теневой морали активно внедрились в сознание законопослушного населения. Часть населения привыкла к существованию черного рынка. Поэтому не стоит удивляться, что спекуляцию заграничными и отечественными дефицитными товарами как преступление квалифицировали лишь 55—76 % опрошенных криминологами в различных регионах страны, в продажу (с нарушением правил торговли) таких товаров «нужным людям» — лишь 33—56 %.

Теневая законность представляет собой систему норм, своего рода «право» противозаконной хозяйственной деятельности. В преступных группах широко используется вступительный взнос при входе и выплата отступного при выходе из дела. Весьма суровы и экономические санкции. Так, в одной из преступных групп, умело замаскировавшейся в прошлой пятилетке на ряде кирпичных предприятий РСФСР и УССР, штраф за день прогула (уважительные причины в расчет не принимались) достигал 200 руб. Однако центральное место в своде неписаных норм поведения агентов теневой экономики занимает взятка. Эмпирически легко устанавливаемые закономерности ее движения вверх по иерархической лестнице (например, от рубщика мяса на рынке, официанта в ресторане и продавца магазина до руководителей торговли города, а иногда и членов коллегии соответствующего министерства и секретарей обкомов партии) позволяют говорить о своеобразном хозяйственно-правовом механизме теневой экономики.

Прежде чем ответить на вопросы — насколько прочные корни пустила теневая экономика и что нужно, чтобы их подсечь? — посмотрим, что эти корни питает. Для этого проанализируем три составляющие теневой экономики: стихийную (противозаконную) индивидуальную трудовую и артельную деятельность, черный рынок, деятельность устойчивых организованных преступных групп в экономике.

ПОЧЕМУ В ТЕНИ ОКАЗАЛСЯ ИНДИВИДУАЛЬЩИК?

Десятилетиями ответ на этот вопрос основывался на рассуждениях о живучести «родимых пятен» капитализма, в «лучшем» случае — мелкотоварного производства в недрах «несовместимого» с последним социалистического производства. Практика послушно брела за идеологией. И получилось, что в значительной мере противозаконным индивидуальный труд делал... сам закон.

Закон СССР «Об индивидуальной трудовой деятельности» дал ему возможность выйти из подполья. Однако воспользоваться ею кустарь не торопится. До 1986 г. на одного официально зарегистрированного индивидуальщика приходилось около 30 человек, систематически занятых такой деятельностью нелегально. А если принять во внимание всех частников и лиц, осуществлявших ИТД время от времени, то эта пропорция возрастает, по нашим расчетам, до 1 : 200—300. Сейчас численность зарегистрированных индивидуальщиков едва перевалила за 0,5 млн, а желаемый оптимум оценивается в 2—3 млн человек.

Основная причина того, что индивидуальщик не спешит покидать тень,— на свету по-прежнему мало экономически гарантированных преимуществ, сохраняются «старые связи» в торговле и материально-техническом снабжении. Индивидуальщику не гарантировано обеспечение сырьем, топливом, оборудованием. Инструкции Минторга СССР от 20 февраля и Госснаба СССР от 10 марта 1987 г. милостиво разрешили приобрести все это (хотя и с оговорками) в государственной и кооперативной розничной торговле, на рынках, у территориальных органов Госснаба, закупать излишки продукции личных подсобных хозяйств. Бессмысленно искать в этих нормативных актах слова «обязан» и «ответствен» в отношении должностных лиц.

В тени укрывается индивидуальщик и от нелепостей налогообложения. Так, от широко разрекламированных патентов больше всего выиграли... местные органы. Продал патент — и снял с себя всякую ответственность за контроль над доходами, обеспечение сырьем и за прочие формы помощи индивидуальному производителю. Беседы авторов с людьми, желающими заняться индивидуальным трудом, показали, что многие из них согласны заплатить гораздо больше предусмотренных в качестве платы за патент сумм, но только после расчета с клиентами. Сразу же вычесть из семейного бюджета 500—700 руб. могут далеко не все.

Совершенно ясно, что начинающим индивидуальщикам надо предоставить налоговые льготы: первые год — два брать с них меньше. Любопытно, что кооператоры (в части налогов на коллективные доходы) такие льготы получили. Их имеют и совместные с зарубежными партнерами предприятия. А такая форма социалистического производства, как индивидуальный труд, лишена этих естественных стимулов.

Законодательство допускает индивидуальную трудовую деятельность в качестве единственной формы занятости пока лишь в порядке исключения. Считается, что обществу выгоднее, чтобы этой деятельностью занимались работники в свободное время или пенсионеры, студенты, домохозяйки. Увы, эта выгода (никем, кстати, серьезно не доказанная) не подкреплена стимулами. Ведь налоги, вопреки здравому смыслу, мы берем по одной «сетке» и с тех, кто шьет модные брюки по 8—10 часов в день, и с тех, кто имеет возможность (из-за возраста или занятости на основной работе) посвятить этому лишь пару часов в неделю.

Между двумя стульями оказались семейные предприятия. Состоящие в родстве, например, два индивидуальщика в растерянности: это еще не кооператив (минимальное число членов — три), но уже и не индивидуальный труд. Конечно, никто не запрещает одному из них оказывать помощь другому, если на имя последнего выписано разрешение. Однако логика подсказывает, что семейные предприятия следует выделить в самостоятельную хозяйственно-правовую рубрику, промежуточную между индивидуальным трудом и кооперативами.

Вытащить индивидуальщика на «свет божий» мешает и отсутствие элементарной логики в нормотворчестве, проведении в жизнь хороших законов. Как известно, наша экономика живет не по законам, а по подзаконным нормативным актам (положениям, инструкциям, приказам, инструктивным письмам), которым вовсе не обязательно опираться на какой-то конкретный закон. Индивидуальная трудовая деятельность — не исключение. Началось соответствующее «обрастание» и Закона об индивидуальной трудовой деятельности. Об участии в этом процессе тех, кому закон адресован, говорить пока, к сожалению, не приходится. Но нужно совместить демократизм принятия управленческого решения с компетентностью законодателя. Применительно к рассматриваемому случаю целесообразно повсеместно создать ассоциации занятых ИТД, которые действовали бы на добровольных началах и за счет взносов (типа ремесленных палат в ГДР, ассоциаций мелких производителей в США). Они могли бы подвергать экспертизе соответствующие проекты подзаконных нормативных актов, а также противостоять административному нажи-

му исполкомовских комиссий по ИТД, поощрять ударников-кустарей, помогать в снабжении, сбыте, рекламе и т. п. При этом ни волокиты, ни раздувания штатов индивидуальщик, оплачивающий труд освобожденных руководителей и дипломированных юристов, понятно, не потерпит.

ЧЕРНЫЙ РЫНОК — НЕ МИФ, А РЕАЛЬНОСТЬ

Черный рынок — это не просто мелкая спекуляция тем, что вчера было на прилавках, а сегодня вдруг исчезло. Он стабилен и существует главным образом в тех сферах, где дефицит наиболее глубокий. Если государственная торговля удовлетворяет спрос автолюбителей на запчасти лишь на 15—20 %, стоит ли удивляться живучести моторизованных торжищ? Рентабельность теневой деятельности по организованному сбыту художественной литературы, «фирменной» одежды и обуви, кассет столь велика, что любые карательные меры бессильны. И даже на введение исключительной меры наказания за подобные правонарушения черный рынок ответит... головокружительным ростом цен.

Впрочем, черному рынку вовсе не обязательно мигрировать. Он уютно чувствует себя на «основном рабочем месте», скажем, в торговле. Проведенные криминологами исследования показали, что жертвами поборов являются почти 84 % опрошенных, причем 73 % — неоднократно[6].

Черный рынок зондирует спрос и предложение, определяет наиболее благоприятные контингенты потребителей и региональные сектора сбыта, обеспечивает гарантированные связи производства и сбыта через контрабанду и другие формы ввоза из-за границы, а также доработку похищенной с предприятий продукции в индивидуальном секторе экономики, в своеобразных подпольных акционерных цехах. Эти цехи порой существуют «под крышей» государственных и кооперативных предприятий, используют легальные каналы для получения лучшего импортного оборудования, фондируемого сырья. Разумеется, в основе такого «снабжения» лежат и личные связи преступников с руководящими работниками министерств и ведомств, взятки, должностные злоупотребления.

Сохранению черного рынка способствуют правовой нигилизм и правовой фетишизм. Этот рынок стал настолько обычным явлением, что многие люди вообще не считают его противозаконным. Укре-

[6] Борьба с правонарушениями в условиях перестройки. // Тезисы Всесоюзной научной конференции «За здоровый образ жизни (борьба с социальными болезнями)», Суздаль, 1987, С. 39.

пился правовой нигилизм. Следовательно, черный рынок существует за счет законопослушного населения, вынужденного приобретать на нем дефицитные товары. Иными словами, теневая экономика, активно внедрившись в повседневный процесс потребления, поразила жизненно важные центры официальной экономики. Поэтому попытки провести четкую черту между официальной и неофициальной экономикой заведомо обречены на неудачу.

Правовой фетишизм проявляется в запретомании. Так, вопреки экономической логике чрезмерно расширительно толковались и толкуются спекуляция и коммерческое посредничество. Скажем, спекулянтом до недавних пор объявлялся каждый, кто оказывал крестьянам услуги по реализации произведенной в личных подсобных хозяйствах продукции. Как будто усилия по закупке, перевозке, хранению и сбыту — это не трудовые операции. Первую брешь в подобных запретах пробило постановление Совета Министров СССР от 24 сентября 1987 г., разрешившее создание кооперативов по закупке и реализации продукции индивидуального сектора. Однако сделав первый шаг, надо сделать и второй: разрешить приобретать патенты «купцам»-индивидуальщикам. Ведь кооперативные «купцы» уже действуют! Кроме того, сохраняющиеся здесь запреты просто не «работают». Ведь достаточно приобрести патент, скажем, на разведение для продажи аквариумных рыбок, чтобы «законно» скупать их и продавать с наценкой. Вместе с тем налог на доходы от торговых услуг должен быть больше, чем от услуг другого рода. Вряд ли поэтому можно признать правильным положение этого постановления, в соответствии с которым торговые кооперативы облагаются налогом на тех же условиях, что и кооперативы по производству товаров народного потребления.

Было бы неверным толковать эти рассуждения расширительно — следует снять все запреты. Нет, они оправданы, например, в заготовке и реализации наркотиков, спиртного. Однако и здесь одними запретами проблемы не решить. Об этом красноречиво говорит даже некоторое расширение противозаконной продажи алкоголя.

Запретомания породила черный рынок и в сфере материально-технического снабжения. Десятилетиями бюрократические путы связывали права предприятий по реализации сверхнормативных и неиспользуемых материальных ценностей. На деле запреты действовали плохо, предприятия формировали скрытые запасы. Например, в 1984—1985 гг. Комитет народного контроля СССР установил, что предприятия укрывали от учета свыше 350 тыс. т металла и труб, 38 тыс. км кабельных изделий, почти на 500 млн руб. оборудования. Эти запасы являлись обменно-реализованными фондами. Кирпич ме-

нялся на бензин, трубы нефтяного сортамента — на путевки в Сочи, металл — на ставку главного инженера и т. д. Взятки, опосредовавшие обменные операции, служили дополнительной гарантией, что тайное не станет явным. Сохраняющаяся карточная система в обеспечении предприятий ресурсами консервирует черный рынок в сфере материально-технического снабжения.

ОРГАНИЗОВАННАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ПРЕСТУПНОСТЬ И КОМАНДНО-АДМИНИСТРАТИВНАЯ СИСТЕМА

Организованная экономическая преступность — наиболее опасное явление теневой экономики. Криминологические исследования позволяют выделить следующие важнейшие ее характеристики: постоянный, устойчивый, планируемый характер, единые цели и программы действия; четко выраженные организационные структуры, иерархия руководства, единые нормы группового поведения; система планомерной нейтрализации социального контроля (специальные методы получения информации о деятельности правоохранительных органов, подкуп и вовлечение в организованные преступные группы их сотрудников, а также работников ответственных партийных, советских и хозяйственных органов); централизованные денежные фонды, инвестируемые в различные сферы преступной деятельности; тенденция к постоянному расширению сферы преступной деятельности (кооперация организованных преступных групп в различных отраслях, контроль над черным рынком, стихийной индивидуальной трудовой деятельностью).

В короткой статье невозможно раскрыть все источники и условия существования этого явления. Остановимся на одном из них — органической связи с административными методами. Экономическая преступность не просто паразитирует на недостатках хозяйственного механизма, она планомерно генерирует их, используя командные методы. Неудивительно, что облеченные властью перерожденцы блокировали и «глушили» наиболее эффективные, демократические элементы управления, культивируя административно-бюрократические. Показательно, например, что деятельности организованных преступных групп в Главном управлении торговли Мосгорисполкома в начале 80-х годов способствовало решение руководителей главка (некоторые из них руководили этими группами) о «реорганизации» бригадного подряда в торговле. Из бригад были выведены продавцы и кассиры-контролеры, остались в них лишь заведующие отделами, секциями и их заместители. Тем самым выхолащивалась идея

коллективной материальной ответственности, подразумевающая гласное выяснение причин недостач, сохранялась «коммерческая тайна» источников финансовых дисбалансов и методов ликвидации недостач, культивировалась исключительно линейная зависимость руководителя менее высокого ранга от вышестоящего.

Анализ деятельности преступных групп в Ростове и области, Краснодарском крае и Узбекистане в 70-е — начале 80-х годов показал, что подлинной находкой для организаторов теневой экономики стала властно-бюрократическая стратегия решения ключевых экономических проблем.

Централизм, погрязший в попытках регулировать все и вся, подмял под себя планирование, материально-техническое снабжение, экономическое стимулирование. Келейная процедура разработки и утверждения планов производства и реализации создавала наиболее благоприятные условия для извлечения нетрудовых доходов «избранным» предприятиям, не отвлекая их руководителей от теневой деятельности слишком напряженными заданиями. Напротив, спускаемый сверху заведомо нереальный план, не подкрепленный материальными ресурсами, становился в руках руководителей-перерожденцев орудием травли неугодных.

Активно воспользовались функционеры теневой экономики и другим любимым детищем административной системы — келейным распределением премиальных фондов. К примеру, если контролирующие органы обнаружат злоупотребления в низовых звеньях, руководители-преступники, как правило, реагируют на это депремированием, выговорами или «разгромной критикой» в устной форме. Однако вскоре они с лихвой компенсируют своим людям моральный ущерб повышениями в должностях, крупными премиями, бесплатными путевками в дома отдыха, а то и правительственными наградами.

В основе административной системы управления лежит авторитарно-бюрократическая стратегия подбора кадров по принципу личной преданности, национальной принадлежности, родства, а также по канонам «телефонного права». Сопутствующий ей недемократический механизм перемещения работника по служебной лестнице стал ключевым элементом рекрутирования кадров для теневой экономики. Этот механизм позволяет ставить на должности, дающие наибольшие возможности для извлечения нетрудовых доходов, заведомо неблагонадежных людей — ранее судимых, не имеющих необходимого образования, опыта работы и т. п. При этом четко просматривается закономерность: чем меньше по формальным критериям работник годен для соответствующей должности, тем большую готовность к теневому сотрудничеству с облагодетельствовавшим его хо-

зяйственным руководителем-перерожденцем он проявляет. Решение кадровых вопросов в пользу «заинтересованных лиц» превратилось здесь в своеобразный всеобщий эквивалент. По неписаному кодексу взаимоотношений в теневой экономике соответствующее «доходное место» оценивается в деньгах, а от претендующего на него требуется вступительный взнос.

Кадровые вопросы по-прежнему остаются привилегией линейного руководства. Формирование кадрового резерва специалистов и управленцев предприятия, как правило,— тайна за семью замками. Часто ли нам приходится видеть на стендах отделов кадров предприятий списки кандидатов на вакантную должность с отражением соревнования между ними? Да и есть ли вообще на предприятиях такие стенды? К сожалению, высказанные при обсуждении проекта Закона о государственном предприятии предложения поручить совету трудового коллектива формировать аттестационные комиссии по оценке деятельности специалистов предприятий, перемещению их по служебной лестнице остались нереализованными. Бал по-прежнему правит инструкция 14-летней давности, в соответствии с которой такие комиссии формируют главки, министерства. Внесенные в это правило косметические поправки так и не коснулись главного — бюрократической процедуры создания этих комиссий.

Перекосы кадровой политики породили чреватый злоупотреблениями должностной фетишизм, создающий нимб святости на челе любого хозяйственного руководителя, независимо от его деловых качеств. Вошедшая в кровь и плоть исполнителя философия непротивления любым (в том числе заведомо абсурдным) решениям «сверху» выступает оборотной стороной должностного фетишизма. На него работают и сохраняющиеся должностные привилегии, не связанные с результатами деятельности возглавляемого руководителем хозяйственного подразделения.

На сохранение этих привилегий весьма болезненно реагирует общественное мнение. Решение этого вопроса продиктовано не только социальной, но и экономической необходимостью. Уместно вспомнить, что в результате перевода в разряд рабочих по снабжению столовых при обкомах и горкомах партии, ликвидации других каналов специального распределения в Казахстане в 1987 г. в городских магазинах зримо больше оказалось продуктов. Алма-Ате и областным центрам республики возвращена треть продовольственных фондов, которые раньше предназначались лишь для руководящих работников. В общее пользование были переданы 247 «малых» гостиниц, 84 коттеджа, 414 гостевых квартир, 22 охотничьих домика, 6 резервных квартир[7].

[7] Социалистическая индустрия. 1987. 16 июня. С. 3.

В активе методов организованной экономической преступности и такой продукт административной системы управления, как гипертрофия ведомственного нормотворчества. Ежегодное появление сотен зачастую противоречивых инструкций и приказов создает атмосферу априорной нереальности их реализации, заставляет даже законопослушных хозяйственников руководствоваться скорее соображениями здравого смысла. Функционерам же теневой экономики тот же здравый смысл подсказывает, что обстановку «закономерной противозаконности» можно без каких-либо последствий использовать в своих целях с помощью документов, способствующих припискам, хищениям, подлогам, поборам. В контроле за исполнением этих инструкций проявляется особая принципиальность.

Важными условиями профилактики организованной экономической преступности являются последовательная демократизация управления, переход от опосредованных (представительских) к непосредственным формам демократии, внедрению в практику мини-референдумов по наиболее важным вопросам социально-экономического развития предприятий и референдумов при принятии общегосударственных решений.

●

Разработка средств борьбы с теневой экономикой — междисциплинарная проблема. Сохраняя на глазах шоры узкопредметного видения этого явления, ни экономисты, ни криминологи не смогут ее решить. Мало проводить «круглые столы», привлекать ученых-юристов в качестве соисполнителей экономических тем, информировать друг друга на конференциях о сделанном представителями каждой из наук. От кооперации, по нашему убеждению, давно пора перейти к интеграции наук и исследований. Этой проблемой должна заняться экономическая криминология — специальная междисциплинарная отрасль гуманитарного знания. Устранение теневой экономики может стать одной из ее ближайших задач.

УСЛУГИ ТЕНЕВЫЕ И ЛЕГАЛЬНЫЕ



Т. И. КОРЯГИНА,
доктор экономических наук,
Научно-исследовательский
экономический институт
при Госплане СССР,
Москва

Проблема сбалансированности рынка товаров и услуг продолжает оставаться крайне острой. Только за 1986—1987 гг. населению недодано по сравнению с планом на 22 млрд руб. товаров и на 4,5 млрд руб. услуг. Сумма вкладов в Сберегательный банк выросла за эти годы на 46 млрд руб. Население вынуждено многие услуги выполнять самостоятельно, хотя готово их оплатить. По нашим расчетам [1], на ведение домашнего хозяйства ежегодно затрачивается 140 млрд часов, что эквивалентно условной занятости здесь 50—60 млн среднегодовых работников.

Оборотной стороной низкого предложения товаров и услуг со стороны государственного и кооперативного секторов, несбалансированности рынка является теневая экономика [2]. Не будь ее, неудовлетворенный спрос на платные услуги достиг бы сейчас 18—20 млрд руб. в год, т. е. составил бы примерно половину объема официально реализованного спроса населения на услуги. В этом смысле теневая экономика — друг потребителя, но друг чрезвычайно коварный.

Действительно, частные лица ныне ежегодно реализуют услуг населению, по нашим оценкам, на 14—16 млрд руб.[3], что составляет примерно треть от официально реализованного спроса населения на услуги. Из них около 4 млрд руб. приходится на уголовно наказуемые расходы (взятки, связанные с получением жилья, путевок, мест в труднодоступных медицинских учреждениях, с поступлением в вузы, получением «хороших» мест на кладбищах, подпольными хирургическими операциями и т. п.). Безусловно, подобные услуги необходимо искоренять с помощью правоохранительных мер.

[1] Здесь и далее приводятся результаты исследований рынка услуг, выполненных в начале и середине 80-х годов НИЭИ при Госплане СССР.

[2] В данном случае под теневой экономикой понимаются услуги, которые оказываются вне законных рамок и не отражаются в официальной статистической отчетности.

[3] Здесь и далее приводится средняя совокупная величина экспертных оценок теневого рынка услуг. Минимальная величина — 8—10 млрд, максимальная — 22—24 млрд руб.

А вот «оставшиеся» теневые услуги на сумму 10—12 млрд руб., во многом порожденные недостатками хозяйственного механизма в сфере услуг, целесообразно легализовать, создав соответствующие условия.

Наиболее актуальна легализация частного сектора бытового обслуживания населения. В общественно-организованном секторе бытового обслуживания трудятся в среднегодовом исчислении 2,9 млн работников (с учетом частных лиц — 4,4—4,6 млн), 200 тыс. заняты индивидуальной трудовой деятельностью, 100 тыс. человек работают в кооперативах. На сферу бытового обслуживания, по нашим оценкам, приходится ежегодно около 5—6 млрд руб. «левых» услуг, или примерно 50 % общего объема реализации бытовых услуг населению по официальной статистике.

Среди бытовых услуг, где широко представлен теневой рынок, выделяются строительство и ремонт жилья. На самообслуживание населения в этой сфере приходится 1,3—1,5 млрд руб. в год, на оплату труда частников — 1,5—1,8 млрд руб. (в 2 раза больше, чем в государственном секторе). Причины — в дефиците стройматериалов, в низком уровне материально-технической оснащенности предприятий, неукомплектованности их квалифицированными кадрами, в отсутствии материальной заинтересованности в качественном обслуживании потребителей и т. п.

Аналогичные причины мощного теневого рынка (примерно 500 млн руб. в год) и в сфере ремонта и технического обслуживания автомобилей. Так, по некоторым наиболее ходовым запасным частям и деталям заявки авторемонтных предприятий удовлетворяются промышленностью лишь на 20—25 %, а в целом потребности автолюбителей в услугах автосервиса — на 50—60 % (без учета качества и сроков ремонта).

Рынок теневых рекреационных услуг оценивается в 2,7—3,2 млрд руб. Основная часть расходов населения приходится здесь на оплату жилья во время отдыха. По оценкам, в Крым летом приезжают около 120 тыс. неорганизованных курортников, еще больше отдыхающих не по путевкам и не у родственников на Кавказском побережье Черного моря. А плата за койку стремительно растет: в середине 70-х годов в курортных районах



Черного моря — 1 руб., в 80-е годы — не менее 3 руб., в Прибалтике — 2 и 4—5 руб. соответственно. Причем без сколько-нибудь заметного улучшения жилищных условий для отдыхающих. Во многом это реакция на инфляцию.

Объем сферы медицинских теневых услуг достигает 2,5—3 млрд руб. в год. Основные расходы населения здесь приходятся на оплату «патронажных» услуг младшего и среднего медицинского персонала. Немало средств поступает и врачам, оказывающим за дополнительную плату услуги в стационарах и амбулаторно. Прослойка таких врачей стала формироваться с 60-х годов.

С 70-х годов упрочился теневой сектор в сфере народного образования. По оценкам НИЭИ при Госплане СССР, на оплату услуг репетиторов население ежегодно расходует 1,5 млрд руб. Затем идут теневые услуги пассажирского транспорта — 1,3 млрд руб., жилищно-коммунальные услуги (преимущественно аренда жилья для временного проживания, но не во время отдыха) — 0,7 млрд, услуги культуры — 0,3 млрд руб.

Почему население обращается к частным лицам? По данным опроса 45 тыс. семей, проведенного Госкомстатом СССР в 1985 г., 53 % семей отметили более высокое качество ремонта частниками радиотелевизионной аппаратуры, 38 — ремонта обуви, 37 — ремонта часов, 33 % — услуг фотографий. Более половины семей указали на то, что частники выполняют заказы быстрее и в более удобное для клиентов время, чем государственные предприятия сферы обслуживания.

Частники, как правило, работают и в общественном секторе, а значит, выполняют «левые» заказы в рабочее время, крадут его и нередко материалы, безвозмездно эксплуатируют основные фонды, пополняя собственный карман, а не государственную кассу.

Описание букета негативных моментов, связанных с теневой экономикой, можно продолжить. Но об этом и так сказано множество критических слов. Как же изменить хозяйственный механизм, чтобы добиться сокращения, а в перспективе и полной ликвидации теневого рынка услуг? На наш взгляд, главное — раскрепостить инициативу, создать условия для ее реализации. Для этого, в частности, предстоит развенчать укоренившиеся в непроизводственной сфере стереотипы. Один из них, который в последние годы начинает преодолеваться, связан с сугубо государственным способом организации сферы услуг. Существенное расширение кооперативной и индивидуальной трудовой деятельности, арендного и семейного подряда поможет легализовать многих теневых поставщиков услуг, сократить объемы утаиваемой выручки и одновременно повысить

качество обслуживания и сократить сроки выполнения заказов (ради чего и процветали всевозможные уплаты и подношения).

Второй стереотип — догматически понимаемый принцип бесплатности здравоохранения и образования. Безусловно, их бесплатность — великое завоевание социалистического строя. Однако не следует бояться параллельно развивать дополнительные платные услуги. Человек за свои средства без каких-либо ограничений должен иметь возможность получить второе и третье специальное образование высокого качества, а также обследование и лечение в хозрасчетных поликлиниках и клиниках без ожидания в очередях, при более комфортном размещении в палатах, улучшенном питании. В подобных случаях злом является не то, что теперь кому-то придется расходовать дополнительные средства, а недоступность дефицитных качественных услуг для широких слоев населения. Хотя получение «на виду» высококвалифицированной медицинской помощи за плату, на наш взгляд, более демократично, чем с помощью связей, знакомств или взяток. Повторяем, искусственное сдерживание платных услуг в дефицитных видах обслуживания лишь содействует распространению нелегальных каналов их получения.

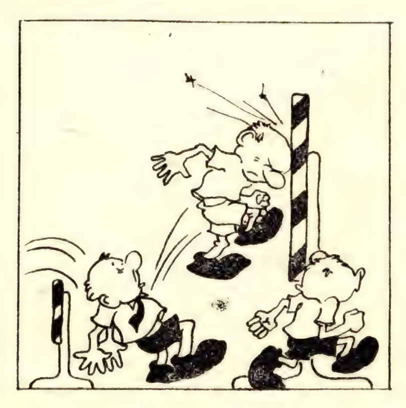
Третий стереотип — догма о стабильности цен и тарифов на услуги, которая сдерживает рост их предложения. По нашему мнению, хорошо бы срочно расширить практику свободных (договорных) цен в государственном секторе сферы услуг. Фиксируемые государством цены и тарифы должны сохраниться лишь на ограниченный круг социально важных нематериальных благ, перечень которых утверждался бы на съездах народных депутатов. При этом оговаривался бы период, в течение которого установленные цены и тарифы остаются неизменными. В остальных видах обслуживания для снижения или сдерживания цен государство должно лучше стимулировать легальные формы предложения услуг, ликвидировать монопольное положение отдельных предприятий, усиливать конкуренцию за потребителей.



Важная роль в преодолении теневой экономики принадлежит разумной налоговой политике. Наш анализ ранее действовавшего налогообложения кустарно-ремесленного сектора показывает, что численность официально регистрируемых в финансовых органах индивидуальных произво-

дителей услуг четко коррелирует с величиной прогрессивного подоходного налога. Чем выше процентная ставка налога, тем меньше число регистрируемых лиц. Так, в 1985 г. в стране было зарегистрировано лишь 493 частнопрактикующих врача (у них была максимальная ставка подоходного налога — 29 %, каждый из них уплатил в бюджет за год 677 руб.), 756 частнопрактикующих преподавателей (27 %, 426 руб.), 700 зубных техников и протезистов (27 %, 540 руб.). А самая низкая ставка и абсолютная величина подоходного налога у лиц, сдававших в наём жилые помещения,— 93 руб. за год. Так вот, их зарегистрировано по стране около 150 тыс. человек. Можно предположить, что чем менее выгодные условия налогообложения предлагаются той или иной группе занимающихся ИТД, тем больших масштабов достигает скрываемая от финансовых органов деятельность.

В связи с этим важна корректная налоговая политика по отношению к зарождающемуся кооперативному движению. В мае 1988 г. общественность одержала принципиальную победу над ведомственными фискальными интересами, когда Верховный Совет СССР отправил на переработку Указ о налогообложении кооперативов. В июле 1988 г. последний вовсе был отменен. Однако сопротивление удушающей налоговой политике в кооперативном секторе успело отразиться на показателях его деятельности. По данным Госкомстата СССР, за первые три месяца 1988 г. объем произведенной продукции и оказанных услуг упал в среднем на один действующий кооператив с 25 до 17 тыс. руб., выработка на одного работающего в кооперативе сократилась с 2,2 до 1,3 тыс. руб. Упала и оплата труда. В 1987 г. в среднем за месяц на одного работника она составила 270 руб., а по состоянию на 1 апреля 1988 г.— только 164 руб. Соответственно подоходный налог на одного работника уменьшился с 30 до 17 руб. в месяц. В бюджет кооператоры уплатили в 1987 г. 3 млн руб. подоходного налога.



Резкое ухудшение экономических показателей работы кооперативов, видимо, связано не только с их реакцией на налоговую политику, но и с недостатками обеспечения кооперативов ресурсами. И все же приведенные данные выглядят угрожающими. Какой урок мы должны извлечь из свершившегося? На наш

взгляд, главное — нужно основательнее соизмерять цели и средства.

Основная цель, которую мы ставим перед кооперативным движением,— быстрый рост производства товаров народного потребления и услуг с оперативным учетом меняющегося спроса населения. По нашим расчетам, чтобы насытить внутренний рынок качественными товарами и услугами, необходимо поднять удельный вес кооперативного и индивидуального секторов экономики до 25—30 %. Это означает, что через 12—15 лет кооперативы и индивидуалы должны производить товаров и услуг не менее чем на 120—150 млрд руб. Это задача-максимум. Но и задача-минимум — огромный скачок от нынешних 2 млрд руб. до десятков миллиардов. Только так удастся уменьшить угрозу разрастания теневой экономики в потребительском секторе. В этой связи налоги как средство регулирования масштабов экономической деятельности должны, не ограничивая предпринимательскую инициативу обеспечивать приток финансовых ресурсов в бюджет.

НЕЛЕГАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА НЕ ЗНАЕТ ГРАНИЦ

И. Х. РАЙГ,
кандидат экономических наук,
Институт экономики АН ЭССР,
Таллин

Теневая, тайная, черная, скрытая, подпольная, параллельная, вторичная, неофициальная — вот лишь некоторые из встречающихся в западной литературе определений экономики, наиболее общий признак которой в том, что результаты ее функционирования не отражаются в официальной статистике. Не вдаваясь в тонкости этих определений, в дальнейшем будем называть эту форму хозяйствования нелегальной, неофициальной.

В развитых капиталистических странах регулярно проводятся исследования проблем нелегальной экономики, взаимозависимости ее и официальной экономики. На совещаниях, конференциях, в литературе дебатируются предложения по методам определения масштабов нелегального хозяйствования, уменьшению сферы его влияния и т. п.

В качестве основных целей неофициальной экономики специалисты называют стремление к личному обогащению, желание уклониться от уплаты налогов, ослабить бич безработицы. По данным швед-

3 ЭиОПП № 2, 1989 г.

ского экономиста И. Ханссона, в нелегальных сделках велика доля молодежи и иммигрантов. Это логично, поскольку их доля велика и среди официально безработных. Некоторые люди даже предпочитают деятельность в неофициальной экономике работе на легальных предприятиях, потому что на них налоги могут достигать 30—50 % и более заработной платы.

В нелегальной экономике капиталистических стран цены на услуги зачастую ниже, чем в легальной. Разница порой достигает 40 %. Это в свою очередь делает нелегальную экономику притягательной и для определенного контингента потребителей, снижаются их моральные качества.

Доходы от неофициальной экономики приняли массовый характер. Например, исследование, проведенное в Норвегии в 1980 г., установило, что 26 % жителей страны пользовались услугами лиц, работающих в нелегальной экономике, а 37 % были связаны с ней в роли либо продавцов, либо покупателей. Участвующих в нелегальной экономике можно разделить на граждан, для которых она является единственным или основным источником доходов, и лиц, которые лишь эпизодически, а то и случайно связаны с ней. Среди последних есть и такие, кто даже не предполагает, что участвует в неофициальных сделках. Ведь клиент не обязан знать, облагаются налогом оказанные ему услуги или нет.

Неофициальная сфера экономики преобладает в виде неафишируемой дополнительной работы на легальном основном рабочем месте, нелегального частного предпринимательства в сферах производства и обслуживания, в форме коррупции, вымогательства денег, взяток в коммерческих сделках, производства и ввоза наркотиков и других запрещенных товаров, организованного грабежа, краж и т. п.

Профессора Цюрихского университета Б. Фрей и Х. Век провели комплексный анализ величины налогов, уровня безработицы, продолжительности рабочей недели, доли управляющих в общей численности занятых в экономике и других показателей, на их взгляд, косвенно характеризующих уровень развития нелегальной экономики. Они пришли к выводу, что в 1975 г. наибольшую роль неофициальная экономика играла в Голландии и Бельгии. Велико ее значение было также в Австрии, Италии, Франции, относительно мало — в Англии, США, Финляндии, Японии и Швейцарии. В начале 80-х годов быстрый рост неофициального хозяйствования отмечен в Швеции, Норвегии, Голландии, умеренный — в Англии, Испании, Швейцарии и ФРГ, а в США, Канаде и Франции он уменьшился. Но удельный вес нелегальной экономики продолжает оставаться значительным. Так, по данным Э. Уолерса, ее доля в валовом национальном про-

дукте в Норвегии и Швеции колеблется в пределах 6—17 %, в США — 8—12, в Канаде и Франции — 5—8 %.

Четко прослеживается связь: чем меньше прирост производства в официальном секторе экономики, тем выше подъем в нелегальном, и наоборот. Многие западные экономисты склонны объяснять быстрое развитие нелегальной экономики в 70-е годы в развитых капиталистических странах торможением темпов роста официальной экономики. К примеру, в ФРГ номинальный прирост производства в легальной экономике составил в 1975—1980 гг. 7,3 %, в нелегальной — 18,3 %.

Суммарный же рост экономики был не таким низким, как это объявлялось ранее. П. Гутман считает, что сказались ошибки в измерении роста. Примерно так же думает и другой известный западный теоретик нелегальной экономики Э. Фейге. По его мнению, кризис происходит не столько в экономике, сколько среди ученых-экономистов, не способных точно «измерять» нелегальную экономику. Макроэкономические модели, основанные на сложных математических уравнениях и утонченном эконометрическом анализе, предлагают прогнозы инфляции, экономического роста, перемен в занятости и другую информацию. Но их невозможно использовать для решения управленческих задач. Макроэкономические исследования зашли в тупик: нет согласованности между научными исследованиями, базирующимися на абстрактных теориях, официальной статистикой и повседневной экономической жизнью.

Для более адекватного отражения реальных дел в экономике, утверждают специалисты, необходимо совершенствовать измерительный аппарат. Но и здесь немало проблем. Вот, скажем, в медицине совершенствование аппарата измерений (регистрации) повлекло за собой рост показателей заболеваемости. Возникает вопрос: заболеваемость действительно увеличилась или эти данные лишь отражают улучшение измерительного аппарата? Нелегальную экономику еще труднее выявить и зафиксировать, существует реальная опасность как переоценить, так и недооценить ее роль и масштабы.

На макроуровне масштабы нелегальной экономики зачастую изучаются с помощью анализа движения денег. П. Гутман установил такую зависимость: чем относительно больше денег находится в обороте и чем меньше их хранится в банках, тем больше распространение получает неофициальная экономика, и наоборот. Предпосылкой этого метода является то обстоятельство, что чем выше размеры налогов, тем больше желание увильнуть от них, которое в свою очередь увеличивает спрос на наличные деньги. В сделках нелегальной экономики, как правило, приходится рассчитываться

наличными деньгами, чтобы не попасть в сферу контроля сборщиков налогов.

И. Ханссон определяет размер нелегальной экономики как разность между общими доходами, которые использованы на потребление, сбережения, уплату налогов и т. п., и общими заявленными доходами, подсчитанными на основе налоговой статистики.

Для более точного определения роли нелегальной экономики в обществе используются и различные микроэкономические исследования. Б. Свенссон среди них выделяет четыре основных метода: социологические опросы населения, исследования бюджетов рабочего времени, исследования данных полиции о налоговых злоупотреблениях, исследования денежного бюджета населения.

Даже сделав поправку на несовершенство измерительного аппарата, можно утверждать, что нелегальная экономика в капиталистических странах стала органической частью общества. Это привело к серьезным социально-экономическим последствиям, в частности, снижаются возможности управления экономикой, поскольку систематически искажаются макродинамические прогнозы; растет дифференциация уровня жизни; широко распространяется убеждение, что вполне можно обеспеченно жить и за счет нелегальной экономики. Труд в нелегальной экономике зачастую менее продуктивен, чем на специализированных легальных предприятиях. К тому же человек, занятый в неофициальной экономике, лишен многих благ системы социального обеспечения.

В капиталистических странах пока не найдено эффективного «лекарства» против распространения нелегального хозяйствования. Ведомство налогового контроля усиливает наблюдение за заполнением деклараций о доходах. Однако предприниматели благодаря быстрому изменению рыночной конъюнктуры получают все новые возможности скрывать свои реальные доходы и уклоняться от уплаты солидной части налогов.

Как показывает опыт, высокие налоги, являющиеся основой системы социального обеспечения, ослабляют интерес трудящихся к работе в легальной экономике. А снижение размеров налогов увеличивает социальное неравенство. Получается заколдованный круг: дефицит в государственной кассе требует повышения налогов, а потребители желают получать дешевые товары и услуги. Чем больше людей уклоняется от уплаты налогов, тем труднее другим налогоплательщикам и тем значительнее общая тяга населения к нелегальной экономике. По мнению западногерманского экономиста Д. Кассела, наивно думать, что борьба с нелегальной экономикой поможет пополнить государственную кассу.

Итак, нелегальная экономика в любой стране тесно связана с официальной, она — реакция на многочисленные недостатки последней. Пока есть такие недостатки, нужны обе. Какой сфере хозяйствования — легальной или нелегальной — население на деле отдает предпочтение, выясняется в экономическом соревновании между ними, а не с помощью деклараций по адресу одной из них. Очевидно, что ни морально-нравственные правила, ни даже соответствующие законодательные акты не в силах воспрепятствовать функционированию неофициальной экономики.

ОБОРОТНЫЕ СРЕДСТВА: КАК ИЗМЕРИТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ИХ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ?

Р. Ф. СТАРКОВ,
кандидат экономических наук,
Иркутский институт народного хозяйства

К началу 1986 г. оборотные средства социалистической промышленности составили около 204 млрд руб.[1] Столь значительные размеры авансирования требуют рачительного их использования. Ведь сокращение оборотных средств в промышленности только на один процент позволяет высвободить более 2 млрд руб., что составляет 14 % среднегодового абсолютного прироста национального дохода в 11-й пятилетке. К сожалению, в настоящее время только в промышленности СССР сверхнормативные оборотные средства составляют несколько миллиардов рублей.

Складывается парадоксальная ситуация — взят курс на ресурсосберегающее развитие нашей экономики, а эффект, полученный от экономии материальных ресурсов, сводится к нулю вследствие отвлечения оборотных средств из народнохозяйственного оборота.

Почему же столь неэффективно используются оборотные средства? У этой проблемы два аспекта — методологический и организационный. Причем явный приоритет имеет методологический аспект, с него и начнем. Принять верное решение по управлению оборотными средствами можно лишь на основе достоверной статистической информации о них. **А действующая методология измерения эффективности использования оборотных средств**, по нашему мнению, **такой достоверности не обеспечивает.**

[1] Народное хозяйство СССР в 1985 году. М., 1986. С. 594.

Письмом от 5 февраля 1987 г. Госснаб, Минфин, Госбанк и Стройбанк СССР утвердили новую методологию расчетов нормативов предельного уровня запасов товарно-материальных ценностей на рубль объема реализации продукции, работ и услуг, вводимых взамен исключенного из отчетности предприятий показателя оборачиваемости оборотных средств.

В качестве базы нормативов на 12-ю пятилетку принимаются показатели деятельности за 1985 г. Остатки нормируемых оборотных средств на 1987—1990 гг. планируются на основе фактических остатков этих средств в 1985 г. и темпов роста реализации продукции, работ и услуг в 1987—1990 гг. Затем из планируемых остатков оборотных средств исключается стоимость вовлеченных в хозяйственный оборот материальных ресурсов и получается предельный уровень запасов товарно-материальных ценностей. Если предприятие превысило норматив предельного уровня, то оно вносит дополнительную плату в бюджет [2].

Но не всегда новое — это лучшее. Вызывает возражение келейный порядок разработки инструкции. Разумно было бы обсудить вводимую методологию измерения эффективности использования оборотных средств с учеными-экономистами и практическими работниками экономических служб отраслей. Этого не произошло. В результате **действующая методика**, по нашему мнению, **не работоспособна.**

● Прежде всего необходимо отметить **грубую методологическую ошибку** подобного подхода — **сравнение интервального и моментного показателя.** Сравнение предполагает сопоставимость, а она отсутствует при делении интервального показателя (объем реализации продукции, работ и услуг за квартал или год) на моментный показатель (нормируемые оборотные средства на конец квартала или года). Работа оборотных средств за год должна сопоставляться с размерами авансирования их за год — среднегодовой стоимостью оборотных средств. Ведь никто не предлагает рассчитывать производительность труда как частное от деления объема товарной продукции за год на списочное число работников на конец года, а в отношении оборотных средств подобное нарушение сопоставимости почему-то приемлемо.

● Совершенно **непонятен выбор авторами методики в качестве показателя размеров авансирования оборотных средств их остатка на**

[2] Авторы инструкции отождествляют понятия «запасы товарно-материальных ценностей» и «нормируемые оборотные средства», что вынуждало иногда и автора этой статьи употреблять их на равных при цитировании действующей инструкции.

конец квартала или года. Ведь оборотные средства предприятия по своей экономической природе чрезвычайно мобильны, и их размеры меняются ежедневно, а не то что ежеквартально. Еще в 1930 г. А. Б. Ельяшевич писал о том, что практически трудно рассчитывать ежедневный баланс предприятия, но при этом мы получили бы «идеальные величины» размеров авансирования оборотных средств [3]. В 60-х годах С. Б. Свердлик в статье «О расчете ежедневных и среднемесячных остатков оборотных средств» показал значительные расхождения между средними остатками оборотных средств, исчисленными на основе ежедневных и месячных данных [4].

Не секрет, что на предприятиях к концу года показатели баланса по основной деятельности становятся лучше, чем они были в течение года, в результате так называемой «чистки» статей баланса. Вследствие этого, как правило, остатки оборотных средств на конец года меньше среднегодовых остатков оборотных средств, что искажает реальную величину авансированных оборотных средств. Особенно сильно это искажение в отраслях с сезонным характером производства.

Вероятно, при составлении инструкции следовали принципу анализа баланса, когда сверхнормативные остатки нормируемых оборотных средств определяются на конец квартала или года как разность между фактическим остатком нормируемых оборотных средств и их нормативов с учетом износа малоценных и быстроизнашивающихся предметов (МБП), а также резерва на покрытие предстоящих расходов или потерь. Но при этом почему-то совершенно упускают из виду, что сравнивают среднегодовой норматив оборотных средств с фактическим остатком оборотных средств, который имеет место лишь в один из 365 возможных дней. Нетрудно подсчитать вероятность совпадения фактического и среднегодового остатков оборотных средств. А предприятия, работающие в условиях самофинансирования и самоокупаемости, должны выплачивать в госбюджет в год 3 % стоимости сверхнормативных оборотных средств. Это делает важным вопрос их точного расчета. Думается, что если уж и нужно определять величину **сверхнормативных остатков оборотных средств,** то ее необходимо считать как **разность между нормативом и среднегодовой стоимостью оборотных средств,** которая и будет характеризовать **размер их авансирования.**

Вообще понятие «сверхнормативные остатки оборотных средств» очень условно и вот почему. Известно, что расчет норматива оборотных средств — чрезвычайно трудоемкое дело. Как правило, предпри-

---

[3] Ельяшевич А. Б. К проблеме ускорения оборота капитала в промышленности, Л., 1930.

[4] Использование основных производственных фондов и оборотных средств, М., 1968.

ятиям этот норматив рассчитывают привлеченные со стороны научные силы на основе хоздоговоров. Но ведь эта работа может быть проделана лишь по небольшой группе предприятий, которые получают в результате обоснованный норматив. А остальные? Большинство такового не имеют. Взамен него выступает утвержденный вышестоящей организацией фактический остаток нормируемых оборотных средств на начало пятилетки. Образуется порочный круг — сложившиеся на конец предыдущей пятилетки остатки оборотных средств, состоящие из необходимой и излишней частей, принимаются за оптимальную величину на начало последующей пятилетки. В результате — эффект снежного кома: оборотные средства последующего года наслаиваются на оборотные средства предыдущего. Например, по нашим данным, в Верхнедарасунском шахтостроительном управлении треста «Забайкалзолото» остатки алебастра, асбеста, полосового железа и некоторых других материалов обеспечивали работу управления... на 6 лет.

К сожалению, это не единичный случай, а повсеместная реализация принципа —«запас карман не тянет». Ведь ни один человек в нашей стране на трудовые доходы не накупит себе обуви или костюмов на 6 лет вперед. Но в отношении предприятий подобные абсурдные ситуации уже не вызывают удивления. Поэтому нужно сделать так, чтобы излишний запас не только тянул, но и рвал карман.

● **Неоправданным представляется и исключение ненормируемой части оборотных средств из анализируемого показателя предельного уровня запасов.** При этом занижаются действительные размеры авансированных оборотных средств.

● При действующей методике расчета норматива предельного уровня запасов он во многом зависит от **структуры построения оптовых цен промышленности.** Тот факт, что на одних предприятиях прибыль меньше созданного на этих предприятиях чистого дохода, а на других — больше, делает несопоставимыми показатели предельного уровня запасов на предприятиях различных отраслей, возникают межотраслевые искажения.

● Более того, и внутри отрасли показатель предельного уровня запасов зависит **от различий в уровнях рентабельности продукции.** Чем выше рентабельность выпускаемой продукции, тем более искусственно занижается показатель предельного уровня запасов на данном предприятии по сравнению с предприятиями, выпускающими менее рентабельную продукцию. Значит, снова возникают внутриотраслевые искажения.

● И, наконец, динамика предельного уровня запасов зависит **от ассортиментных сдвигов** в составе продукции предприятия. Повышается доля «дорогих» изделий в общем выпуске — улучшаются в дина-

мике показатели использования оборотных средств и наоборот. Следовательно, возникают динамические искажения анализируемого показателя. Объем реализации продукции, работ и услуг на предприятиях промышленности не всегда определяется исключительно затратами материалов или труда. В так называемых фондоемких производствах (электроэнергетика, рыбная промышленность) от 20 до 30 % в структуре затрат на производство продукции составляет амортизация, характеризующая оборот основных фондов. Следовательно, при действующей методике на показатель предельного уровня запасов оказывает влияние структура затрат на производство продукции, что представляется неверным.

● Действующая инструкция обладает и рядом менее принципиальных недостатков. Так, в ней совершенно **упускаются вопросы изменения структуры предприятия.** К примеру, с 1987 г. в составе ВЛПО «Иркутсклеспром» учитывается предприятие «Иркутскмебель» с высоким предельным уровнем запасов на рубль продукции, работ и услуг. Но так как предельный уровень запасов в целом по объединению был рассчитан по 1985 г., то включение нового предприятия вызвало мнимый рост сверхнормативных запасов и, следовательно, незаслуженные финансовые наказания. А ведь в статистике существует не один метод приведения к сопоставимому виду различных совокупностей! В связи с тем, что ГПО становятся основной формой функционирования социалистических предприятий, будут нарастать и аналогичные трудности.

Планируемое вовлечение в оборот материальных ресурсов за счет сокращения запасов носит сейчас волевой характер. Оно складывается из экономии сырья, материалов, полуфабрикатов и топлива (40 % прироста) и сокращения темпов роста остатков всех других нормируемых оборотных средств (30 % прироста). Этим выкладкам придается видимость экономических расчетов. Но, позвольте, почему 40 %, а не 25 %? Думается, что никто не сможет ответить на этот простой вопрос.

Возникает «кощунственное» предположение — **а нужно ли вообще планировать предприятиям вовлечение в оборот материальных ресурсов!** Ведь загипнотизированные плановостью нашей экономики мы до недавнего времени пытались планировать буквально все — от гвоздя до космической ракеты. Жизнь показала нереальность подобного подхода. План — обоснованный расчет, а не раздача предприятиям процентов и коэффициентов. Поэтому вследствие невозможности обоснованного планирования размеров вовлечения в оборот материальных ресурсов по 46 тыс. промышленным объединениям, комбинатам и предприятиям, предлагается отказаться от этого пути. А что взамен? Думается, что в новых условиях самофинансирования и самоокупаемости предприятия сами будут заинтересованы в снижении величины

оборотных средств. В период же перехода на новый хозяйственный механизм можно ввести экономические стимулы к их уменьшению.

Почему-то в инструкции только для промышленных предприятий остатки оборотных средств подразделяются на две группы: 1) изменяющиеся независимо от объема реализации, 2) рассчитанные по темпам роста реализации. Но почему же остатки тары, запчастей, МБП в промышленности относятся к первой группе, а в строительстве, на транспорте, в материально-техническом снабжении и других отраслях производственной сферы зависят от объема реализации продукции?

Думается, что при существующем подходе к измерению эффективности использования оборотных средств последняя отражается в показателе предельного уровня запасов, как в кривом зеркале — ухудшение может быть выдано за улучшение и наоборот.

НЕЗАСЛУЖЕННО ЗАБЫТЫЙ ПОКАЗАТЕЛЬ И КАК ЕГО СЧИТАТЬ

Председатель Госснаба СССР Л. А. Воронин сказал, что по плану на 12-ю пятилетку «оборачиваемость оборотных средств будет ускорена на 5—7 дней, что позволит вовлечь в оборот материальных ресурсов на сумму порядка 30 млрд руб.»[5]. Каким образом это будет сделано и подсчитано, если показатель оборачиваемости оборотных средств исключен из отчетности предприятий и заменен показателем предельного уровня запасов?

Проведенный анализ позволяет предложить вернуться к старому, но не забытому **показателю эффективности использования оборотных средств — их оборачиваемости.** Хотя бы кратко вспомним его историю. Пожалуй, вокруг никакой другой экономической проблемы не велось столько споров и дискуссий, не высказывалось взаимоисключающих положений, как по проблеме конструирования показателя оборачиваемости оборотных средств. Дискуссии на эту тему с большей или меньшей остротой идут с 20-х годов. И, как ни парадоксально, все это при наличии богатейшего теоретического наследия классиков, в котором приводятся конкретные примеры расчета уровня оборачиваемости оборотного капитала! К. Маркс и Ф. Энгельс оставили нам не так много примеров расчетов конкретных экономических показателей, в число которых попал и показатель оборачиваемости оборотного капитала. Следовательно, теоретически этот вопрос был решен еще классиками. В последующих же работах одни советские

[5] Правда. 1987. 23 сент.

экономисты защищали эти методологические принципы от... других советских экономистов.

В настоящее время показатель оборачиваемости оборотных средств незаслуженно «отодвинут» в тень. Среди практических работников существует определенная его недооценка. В свое время он попал в разряд тех показателей, за которые «не спрашивают». С одной стороны, это отрицательная реакция на 40-е—50-е годы, когда за ускорение оборачиваемости средств работников премировали, с другой — существовавший тогда показатель не отражал реального положения дел и поэтому был малопригоден в практической деятельности.

А ведь показатель оборачиваемости оборотных средств — аналитический и в то же время синтетический: он связан с ростом рентабельности, увеличением объема реализации, высвобождением средств из оборота. Экономическое содержание улучшения использования оборотных средств заключается в сокращении их авансирования. При этом создается возможность направления высвободившихся средств на первоочередные народнохозяйственные нужды или использования их в целях расширенного воспроизводства на предприятии. Улучшение использования оборотных средств тесно связано с повышением благосостояния советского народа. Чем короче цикл производства и реализации продукции, тем большая сумма денежных средств поступает в бюджет страны, значит, повышаются темпы развития экономики и уровня жизни советского народа. Все это свидетельствует о важности рассматриваемого показателя и необходимости его реальной оценки.

До недавнего времени основные методологические принципы измерения мобильности оборотных средств определялись письмом Министерства финансов СССР и ЦСУ СССР № 144 от 5 августа 1972 г., в котором в качестве их оборота указывалась выручка от реализации продукции в оптовых ценах предприятия. Однако справедливая критика подобного подхода привела к появлению другого письма Министерства финансов СССР и ЦСУ СССР № 121 от 30 августа 1982 г. (отменявшего предыдущее), в котором за оборот оборотных средств принималась полная себестоимость товарной продукции за год, а за величину авансирования оборотных средств — все тот же злополучный остаток их на конец года.

У К. Маркса и Ф. Энгельса мы находим ясные и четкие указания о величине обернувшейся стоимости. Так, анализируя влияние оборота переменного капитала на годовую норму прибавочной стоимости, К. Маркс принимает за величину оборота оборотного капитала годовую сумму издержек производства реализованного товара[6]. Ф. Эн-

[6] Маркс К., Энгельс Ф. Полн. собр. соч. 2-е изд. Т. 24. С. 330.

гельс отмечал, что «в торговой практике оборот обычно вычисляется неточно. Предполагают, что капитал обернулся один раз, если сумма реализованных товарных цен достигает суммы всего вложенного капитала. Но капитал только тогда может закончить полный оборот, когда сумма издержек производства реализованных товаров равняется сумме всего капитала»[7]. Следовательно, правомерно исключить прибыль из состава оборота оборотных средств: прибыль не авансируется, а создается в процессе производства, значит, не включается в результат работы оборотных средств. Не все то, что обращается, должно быть включено в состав оборота оборотных средств.

К. Маркс четко разделял оборот оборотного и основного капиталов. «В течение того времени, когда основной капитал сделает лишь один оборот, оборотный капитал успевает сделать несколько оборотов»[8]. За годовой оборот основного капитала К. Маркс принимал размер годового снашивания основного капитала, то есть годовую сумму амортизационных отчислений. Следовательно, необходимо исключение амортизации из оборота оборотных средств, так как она характеризует оборачиваемость основных средств.

Мы отстаиваем необходимость рассчитывать оборот оборотных средств по полной себестоимости реализованной продукции за вычетом амортизационных отчислений. Кроме того, необходимо учитывать еще и стоимость прочей реализации за вычетом прибыли и налога с оборота. Встает вопрос — не приведет ли тогда увеличение затрат сырья и материалов к мнимому ускорению оборачиваемости оборотных средств? Нет, не приведет. И себестоимость продукции, и оборачиваемость оборотных средств — синтетические показатели деятельности предприятия, поэтому и на первый, и на второй одновременно действуют одни и те же факторы.

За размер авансирования оборотных средств предлагается принять среднегодовые остатки нормируемых и ненормируемых оборотных средств.

ЕЩЕ РАЗ О ПЛАТЕ ЗА ФОНДЫ

И, наконец, вторая сторона вопроса — **совершенствование организации оборотных средств.** Думается, что никто не сможет ответить на следующие вопросы: почему плата за оборотные и основные фонды установлена в размере 6 %? Почему она не дифференцирована, не учитывает различной экономической природы основных и оборотных

[7] Там же. Т. 25, ч. I. С. 250.
[8] Там же. Т. 24. С. 188.

фондов? Почему размер ее именно 6 %, а не 26 %, например? Думается, что со стоимости оборотных средств правильнее было бы взимать плату в размере 15 %, что соответствует уровню народнохозяйственной рентабельности. Если вследствие замедления оборачиваемости этих средств предприятие (при переходе на работу в новых условиях) допустило отвлечение средств из народнохозяйственного оборота, то часть или всю стоимость их отвлеченных товарно-материальных ценностей оно должно возместить государственному бюджету из прибыли. Расчеты основываются в этом случае на относительном вовлечении оборотных средств. Предложенные меры могут быть реализованы лишь в случае изменения действующей методики расчета их эффективности.

И последнее. Подробно разбирая действующие экономические инструкции и положения, хотелось бы обращаться к их авторам поименно. Поэтому просим: «Автора!»

ИЗ ПИСЕМ В РЕДАКЦИЮ

ХОЗРАСЧЕТНЫЙ ИНСПЕКТОР

Рассмотрим, что является продуктом деятельности контрольной службы, кто заказывает и оплачивает ее работу, какие виды работ может выполнять контрольная служба, какова стоимость этих работ, каким образом заказчик оценивает полезность оплачиваемых работ, как организована оплата труда контролеров? Не претендуя на полноту решения всех вопросов, в Одесском отделении госинспекции по качеству экспортных товаров предприняты шаги для подготовки к переходу на хозрасчетные принципы организации труда и тем самым сделана попытка показать, что такая организация работы контрольной службы возможна.

Известно, что продуктом труда контрольной службы (ОТК, госприемки, инспекций и т. п.) являются услуги, выражающиеся в заключении о качестве проверенной продукции. В работе госинспекции по качеству экспортных товаров МВТ к услугам можно отнести также составление актов на задержанную продукцию, всевозможные формы участия в управлении качеством, контроль за сохранностью грузов в портах, решение вопросов в процессе восстановления поврежденных в пути грузов, своевременные заключения о погрузке его на суда и т. д. Эти и им подобные работы являются жизненно важным общественным трудом, который в полной мере участвует в процессе воспроизводства наряду с основными отраслями производства материальных благ.

Чтобы определить факторы, которые могут влиять на конечный результат — качество и технический уровень экспортируемой продукции,— отделение обратилось к предприятиям-изготовителям экспортной продукции, внешнеторговым объединениям и выходным пунктам (портам) с просьбой ответить на следующие вопросы:

- *какие виды услуг вы хотели бы получить от нас;*
- *готовы ли вы заключить с нами договор на получение услуг?*

Мы хотели узнать, что, кроме контроля, может вызвать интерес у ответственных за внешнюю торговлю. Всего направили 64 письма, из них: внешнеторговым объединениям, предприятиям-изготовителям экспортной продукции Одесского региона — 33; выходным пунктам (порты гг. Одессы, Ильичевска, Измаила, Рени, Николаева и Херсона)— 7.

Ответило большинство. Почти во всех письмах звучит заинтересованность в нашей работе, согласие и в дальнейшем продолжать сотрудничество. Высказан ряд предложений по совершенствованию контроля и расширению сферы услуг, имеются критические замечания.

Запрашиваемые услуги делятся на три группы:

услуги, которые сейчас выполняются работниками отделения, так как они определены их функциональными обязанностями и руководящими документами;

услуги, оказание которых потребует дополнительной подготовки, связанной с получением информации от внешнеторговых объединений и Всесоюзного научно-исследовательского конъюнктурного института. Интерес к услугам этого вида со стороны предприятий-изготовителей, по полученным данным, весьма велик;

услуги, которые не свойственны задачам, решаемым отделением, однако имеют существенное значение для предприятий, и кто-то их обязан предоставлять.

Согласие всех организаций заключить договор на получение услуг подтверждает положение о том, что взаимоотношения между предприятиями и инспекцией могут строиться на хозрасчетных началах. Это повысит эффективность работ по оказанию услуг, т. к. усилится материальная заинтересованность каждого инспектора в конечном результате труда.

Создание нормативной базы трудовых затрат является одним из элементов хозяйственного расчета. Сложность — в отсутствии разработанных основ научной организации контроля, что создает значительные трудности при оплате труда контролера. В отделении проведены работы по анализу затрат рабочего времени госинспекторов. Была поставлена задача — определить с помощью фотографии рабочего дня полезную работу, от которой зависит конечная цель, проанализировать ее организацию и, наконец, определить опытным путем нормы времени на ее выполнение. При этом возникли дополнительные вопросы: как нормировать время при досмотре дефектного и бездефектного груза; как определять время на партию, ибо оно отлично от времени на единицу, умноженную на количество в партии; какая работа должна быть признана за полезную и т. д. Все эти вопросы нашли практическое разрешение.

Л. И. ФИЛАТОВ,
начальник Одесского отделения госинспекции МВЭС

КОНКУРЕНЦИЯ И ЕДИНОЕ ОБЩЕСТВО

В печати нередко читаешь: на заимствование капиталистических методов мы не пойдем! Но взять разумное у другого — не значит перевоплотиться в него. И берем — потихоньку. Уже говорим «инвестиции», вместо «капиталовложения», хотя в энциклопедиях написано, что инвестиции — «у них», а «у нас» — капиталовложения. Лет семь тому назад вышла брошюра «В паутине маркетинга», где изучение рынка, спроса, реклама товаров оказывались присущими только акулам капитализма. Сейчас говорим «маркетинг», а конкуренция и акционерные общества становятся реальностью — и не становимся капиталистами. А вот смелых, предприимчивых хозяев находим очень тяжело. И мешаем им, к сожалению, весьма искушенно.

В какие бы игры мы ни играли, дело идет к созданию саморегулирующейся системы управления экономикой. В основе ее построения — интерес. Интерес руководства и коллектива к качеству и конкурентоспособности своих товаров, к техническому прогрессу, срокам окупаемости инвестиций и т. п. Словом — интерес к делу. Интерес должен существовать и действовать, для этого же необходимы стимуляторы — КОНКУРЕНЦИЯ И РИСК, *то есть возможность не только выиграть, но и потерять все.*

Возможно, таким конкурентообразующим фактором на ближайшее время могла бы стать ЦЕНА ТОВАРА, *периодически директивно изменяемая в сторону уменьшения в связи с появлением аналогичного лучшего товара или повышаемая за улучшение конкурирующих кондиций. Изменения цены могут производиться и по параметрическому методу — и только при приоритете Госкомцен, а не изготовителя. Во всяком случае, очередное изменение цены-конкурента, учитывающее появление лучшего аналога,— это прерогатива Госкомцен. (Замечу попутно, что тогда и призывы к перениманию зарубежного опыта исчезнут — это станет насущной необходимостью. Капиталиста никто не агитирует перенимать опыт: он идет даже на промышленный шпионаж, чтобы выжить). Мы сможем поставить отстающее предприятие на грань банкротства сниженными ценами.*

Еще в 1985 г. в статье академика Т. И. Заславской «Экономика сквозь призму социологии» (ЭКО, № 7) появился отрицательный социологический прогноз последствий положительного решения экономической проблемы: доходы разных типов производителей будут разными, что ведет к усилению социальной дифференциации. Она есть и сегодня, проявляется даже в школе — дети обеспеченных родителей отделяются в особый клан. В нем формируется атмосфера исключительности, приоритета материальных ценностей над духовными, индивидуальных — над общественными. Меньше социалистической идеологии — больше буржуазной. Тут уж серединок не бывает...

Сейчас надо иметь прогнозы возможных действий по снижению отрицательных социальных эффектов от экономических нововведений. Как сохранить относительное единство общества? А может, я сгущаю краски?

Г. ДУБИЧ,
Запорожье

МНОЖЕСТВО ВЗГЛЯДОВ НА РАДИКАЛЬНОСТЬ РЕФОРМЫ

ОДИННАДЦАТОЕ ЗАСЕДАНИЕ ВСЕСОЮЗНОГО КЛУБА ДИРЕКТОРОВ СОСТОЯЛОСЬ В ХЕРСОНЕ НА БАЗЕ СУДОСТРОИТЕЛЬНОГО ОБЪЕДИНЕНИЯ, СЛАВНОГО ТЕМ, ЧТО СМОГЛО ПРОДАВАТЬ СВОЮ ПРОДУКЦИЮ НА РЫНКЕ КАПИТАЛИСТИЧЕСКИХ СТРАН.

ЕДИНОЙ, СКВОЗНОЙ ТЕМЫ ЗАСЕДАНИЯ НЕ ПРОСМАТРИВАЛОСЬ. БЫЛО ВЫСКАЗАНО МНОЖЕСТВО МНЕНИЙ ПО МНОГИМ ПРОБЛЕМАМ. КЛУБ БЫЛ ИМЕННО КЛУБОМ — МЕСТОМ, ГДЕ УЧЕНЫЕ И ПРАКТИКИ ОБМЕНИВАЛИСЬ МНЕНИЯМИ О ПРИЧИНАХ МЕДЛЕННОГО ПРОДВИЖЕНИЯ РАДИКАЛЬНОЙ РЕФОРМЫ ЭКОНОМИКИ.

НЕПРЕДУСМОТРЕННЫЕ ОСТАНОВКИ РЕФОРМЫ

А. Г. АГАНБЕГЯН,
академик-секретарь Отделения экономики АН СССР,
председатель Всесоюзного клуба директоров
при журнале «ЭКО»

Экономическое положение страны за три года перестройки улучшалось довольно медленно из-за больших трудностей и диспропорций. Улучшения существенно отставали и от планов, и от ожиданий. Нынешняя ситуация мне кажется критической — мы находимся на переломном моменте.

На фоне более-менее благополучного 1986 года в 1987-м году развитие замедлялось с каждым месяцем. Шел скрытый рост цен, поэтому многие показатели — роста производства, товарооборота и другие — оказались завышенными. 1988-й год оказался неудачным и для сельского хозяйства. Но хуже всего было то, что мы не спра-



КД-11 ОТКРЫВАЕТ АКАДЕМИК А. Г. АГАНБЕГЯН

вились с финансовым регулированием народного хозяйства. Рост денежных доходов при невыполнении планов производства товаров для народа и продуктов питания усугубил опасный разрыв между платежеспособным спросом и его материальным покрытием. Во многих районах опустели полки магазинов. Хотя товаров покупали не меньше, а несколько больше, создавалось впечатление, что дела ухудшились, ибо денег у населения скопилось больше. Значительно выросли цены в кооперативной торговле, на рынке. Поэтому опросы показывают: большинство населения не почувствовало материальных плодов перестройки, а часть опрошенных считает, что благосостояние снизилось, Это ключевая проблема, ибо перестройка — для людей.

Критический период совпал с началом нового этапа пятилетки: с 1988 г. начался переход на новые условия хозяйствования, осуществляемый в непростых условиях. Чтобы решиться на те крупные меры, на которые раньше решимости не хватало, необходимо проанализировать причины медленного социально-экономического развития.

Первая из них заключается в том, что яма, из которой предстояло выбираться, оказалась глубже, стены ее круче, чем первоначально предполагалось. Более мощным оказалось сопротивление перестройке, переходу на экономические методы управления. Нужны были более коренные, кардинальные меры. Например, в области сельского хо-

зяйства — не просто очередная реорганизация, а изменение всей системы производственных отношений на селе.

В ходе перестройки были допущены и серьезные ошибки. Замечу, что важно критическое отношение к своим действиям, если мы хотим их поправить.

Общепризнанная ошибка — неправильный переход к новому хозяйственному механизму, в частности то, что министерствам доверили формирование экономических нормативов. Это аргументировалось тем, что нельзя было менять задания на ходу. В результате министерства обобрали хорошо работающие предприятия, с которых взяли бо́льшие отчисления в бюджет, и освободили от них плохо работающие. Начался массовый протест хорошо работающих предприятий; к тому же раньше они имели отдушину в виде сверхплановой прибыли, а потом ее лишились. Чтобы не менять нормативы, правительственная комиссия дала возможность 70 % сверхплановой прибыли использовать на себя. Такая система не заинтересовывала предприятия в улучшении результатов работы, экономии ресурсов.

Вообще произошло то, что возможно только при отсутствии правового регулирования хозяйства. Облагать налогом организации, людей может только высший законодательный орган страны — Верховный Совет. Даже правительство в других странах обычно не имеет такого права. Каждое правительство хочет отличиться, строить «объекты века». Ему всегда не хватает денег. Поэтому на страже интересов общества и стоят законодательные органы, которые жестко контролируют сметы. Только они устанавливают налоговые системы. У нас же этим занималось даже не правительство. Сами министерства устанавливали, кому какую долю прибыли оставить, хотя от этого зависит фонд заработной платы и материального поощрения. Экономисты выступали против этого, но их никто не послушал. Как быть в следующей пятилетке? Считаю, что подобные вопросы должен решать народ через Верховный Совет СССР, в этом смысл правового государства.

Общепризнанная ошибка — неправомерное завышение госзаказа — уже исправляется. Временное положение о госзаказе предусматривает сокращение его доли в промышленности в 1989—1990 гг. до 40—50 %, а в машиностроении и других обрабатывающих отраслях — до 20—40 %. При этом министерства лишаются права устанавливать его по своему усмотрению.



ПРИЕМ В КЛУБ НОВЫХ ЕГО ЧЛЕНОВ ТРАДИЦИОННО СОЧЕТАЕТ В СЕБЕ ЭЛЕМЕНТЫ ТОРЖЕСТВЕННОСТИ И ЮМОРА

Была оставлена без изменений прежняя система формирования заработной платы, при которой был возможен ее рост даже при плохой работе. Эти ошибки усугублялись объективными трудностями перехода. На три года растягивалось сосуществование старых и новых элементов — системы цен, маттехснабжения, что усилило эти трудности. Особенно они отразились на отраслях, производящих товары для народа. На них Минфин наложил «контрибуцию» — отнималось от 60 до 90 % прибыли. Понятно, что это неправильно, и Минфин часть прибыли в конечном итоге возвращает. Зачем же исправлять ошибки? Лучше с самого начала делать все правильно.



Допускались ошибки в вопросах финансового оздоровления, в результате имеем дефицит платежного баланса, долг в конвертируемой валюте и разрыв между платежеспособным спросом и предложением. Июньский (1985 г.) Пленум ЦК КПСС поручил разработать программу финансового оздоровления. Где она? Минфин создал локальную программу, которую никто не видел. Когда стало тяжело с конвертируемой валютой, был сокращен импорт товаров народного потребления, но не налажен выпуск своих. Это ударило по потреблению, упали и доходы государства.

Вообще скороспелых решений было немало. Реорганизация банков, например. Не избежали недостатков и решения о кооперативах. Возврат к ленинским идеям развития кооперации очень важен, как и плюрализм собственности — арендная, муниципальная, переходные формы. Они помогут создать реальный рынок — с конкуренцией, ее влиянием на цены. Закон о кооперации в целом лучше, чем, например, Закон о предприятии. Но нормативные акты ввели без реальной налоговой системы, позволили некоторым кооператорам получать незаработанные доходы. В ГДР, кстати, кооперативы продают товары по жестким государственным ценам.

Сейчас осознана серьезность социально-экономического положения. Намечены и некоторые конкретные шаги. Предполагается, например, шире привлекать средства населения на жилье, индустрию отдыха и др. Создан Автобанк, который будет выпускать ценные бумаги, дающие льготы на приобретение автомобиля. Этот банк будет аккумулировать средства населения и организаций на эти цели. К производству товаров для народа привлекается оборонная промышленность.

Экономисты старшего поколения привыкли: чуть дела идут плохо, все взоры обращаются к науке, которая не научила, не подсказала, что делать. И сейчас раздаются голоса, что стратегия, общая концепция развития не те. На мой взгляд, недостатки — не из-за того, что мы идем не по той дороге, а оттого, что идем слишком медленно, часто останавливаемся, сворачиваем с дороги.

Стратегия развития включает три основных пункта.

Первый. **Поворот к благосостоянию, социальная ориентация развития.** Наша страна сильно отстала, надо решительно продвигаться в этом направлении, привлекая сюда дополнительные силы и средства.

Второй. **Переход на путь интенсификации, кардинальное ускорение НТП.** Главное — подъем машиностроения, требующий коренного пересмотра структуры инвестиций. За три года почти нет сдвигов: львиная доля капиталовложений по-прежнему направляется в добывающие отрасли, нет комплексной переработки сырья. Медленно развиваются информационные технологии. По приоритетным направлениям НТП, о которых говорилось на июньском (1985 г.) Пленуме ЦК КПСС, внедряются хорошо, пожалуй, только роторные линии. По остальным направлениям (не-

прерывная разливка стали и др.) улучшения недостаточны. Кое-где сделан шаг назад. Скажем, заводы, производящие автомобили с бензиновыми двигателями, загружены под завязку, а КамАЗ недогружен. Уже сейчас налицо срыв программы дизелизации.

Третий, самый трудный. **Переход от административно-командных методов к системе с преобладанием экономических методов** — хозрасчета, самофинансирования, самоуправления. Он включает реформу цен, перевод банков на хозрасчет, оптовую торговлю средствами производства, курс на конвертируемый рубль, прямые внешнеэкономические связи.

Многие детали этих направлений — предмет дискуссий. Ближайшая задача экономической науки — дать практике обоснованные рекомендации по узловым проблемам.

Сейчас мы вступили в самый сложный, переломный период перестройки, когда будут сосуществовать и противостоять друг другу старые и новые формы хозяйствования. Но дело нужно вести к тому, чтобы в новую пятилетку вступить с новым хозяйственным механизмом. Мы полностью осознаем огромную ответственность экономистов за преодоление препятствий на пути перестройки. Главное — чтобы к нашим предложениям прислушивались.

ВОПРОСЫ И ОТВЕТЫ В ИГРЕ И НАЯВУ

ХРОНИКА ЗАСЕДАНИЙ КЛУБА

На заседании клуба директоров только что закончилась деловая игра «Проба». Надежда Августовна Балановская, директор комбината «Трехгорная мануфактура», выглядела после нее усталой: «Теоретических знаний маловато, поэтому было очень трудно». Надежды, возлагаемые на теорию практиками, встречаются с не менее страстными надеждами на повышение квалификации хозяйственников-практиков.

Открывая деловую игру, ее научный куратор доктор экономических наук Н. Б. Мироносецкий (Новосибирский государственный университет) сказал: «Сейчас у нас много говорят об экономической свободе, но пользоваться ею мы не умеем. Более того, многие руководители не осознают своеобразие текущего момента. Им иногда кажется, что с переходом ко второй модели хозрасчета недостатки

экономической системы себя изживут. Но это не так. В новых усложнившихся условиях надо отрабатывать новые стратегические решения. Овладеть методами стратегического управления можно разными способами. Один из самых эффективных — деловая игра».

Игра вместо теории. За три часа шесть команд должны представить стратегию развития предприятия по шести направлениям: социальное, экономическое развитие, научно-технический прогресс, отношения с поставщиками и потребителями продукции, внешнеэкономическая деятельность. Команды формулируют эти направления автономно, заполняя (внося изменения, дополнения) в предложенные схемы-таблицы, предлагают механизм реализации программ, обеспечение их ресурсами.

Участники игры придумывают название команды и девиз (обязательно с юмором): «Экономаузер», «Меркурий с сыновьями», «Коробейники»... В каждой команде свой стратег и тактик. В жюри — академик А. Г. Аганбегян, доктор экономических наук Л. А. Евенко (Институт США и Канады АН СССР), В. В. Волков, генеральный директор Херсонского судостроительного объединения, Г. Я. Подвойский, ответственный секретарь дружественного «ЭКО» журнала «Проблемы теории и практики управления».

...Ведущий объявляет о том, что капитаны команд приглашаются для изложения выработанных стратегий.

СТРАТЕГИЯ НТП: — «Начинаем с выбора продукции. Затем решаем вопросы, связанные с ее проектированием, материальным обеспечением, кадрами. Необходима автоматизация и механизация управления на базе ЭВМ, внедрение передовой технологии, станков с ЧПУ, САПРов, АСУ. По этим проблемам предлагаем создать временные коллективы».

СОЦИАЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ: —«Она включает программу улучшения условий труда и жизни, управление социальным развитием коллектива. Программа улучшения условий труда включает сокращение ручного, тяжелого и вредного труда. Программа улучшения условий жизни — это строительство жилья, детских учреждений, общепита, снабжение продуктами, бытовое обслуживание, организация отдыха и спорта».

Графы таблицы, куда надо было вписать предполагаемые элементы стратегии, не могли вместить всех идей, высказанных во время деловой игры и заседаний клуба... От

«главное — ничего не забыть» создатели социальной стратегии шли к приоритетным направлениям — созданию благоприятных условий труда и стимулирования творческой активности, обсуждали, как добиться этих целей. Ответ подсказывают результаты анкетного опроса, проведенного канд. экон. наук З. В. Коробковой (ИЭ и ОПП СО АН СССР). Роль различных элементов повышения творческой активности участники опроса проранжировали следующим образом.

На первом месте — постановка перед людьми конкретной значимой цели, способной увлечь их (57 % опрошенных), затем идут создание четких критериев оценки отдачи работника (47 %), повышение престижности работы на данном предприятии, специальная кадровая политика. Дополнительные предложения: создание в каждом цехе небольших бюро, объединяющих лидеров, новаторов, увлекающих за собой других; соревновательность («человек хочет быть не хуже других»); воспитание профессионального кодекса чести; максимальное внимание моральному поощрению («больше почета, меньше рубля»); организация внедренческих групп, создание системы оплаты труда по конечным результатам в зависимости от стажа, состава семьи, участия рабочих в управлении и многое другое.

Среди форм морального и материального поощрения большинство опрошенных (80 %) уверенно выдвинули на первое место материальную заинтересованность, премию. Участники обсуждения пришли к единому выводу, что создавать следует не рамки, которые регламентируют каждый шаг, а условия, в которых «человек проходит как хозяин». Говорилось о максимальной гласности, необходимости видеть цели организации.

А. Ф. ПАВЛОВА, зам. директора Тираспольского швейного объединения: «Огонь зажигается только от огня. Если горит руководитель, такими же будут все работники. И очень важно поощрять людей. Мы всегда отмечаем: «Такая-то работает совсем недавно, но уже вот что предложила». В каждой бригаде проводятся эстафеты творчества, непрерывные конкурсы, награждаем лауреатов фабричных премий за особо крупные разработки. И постоянно выискиваем передовой опыт, организационные новшества, создаем банк идей. Если какие-то проблемы не решаются, устраиваем аукцион. Правда, ненастоящий, натуральные рубли никто не платит, но все же...

ЭКОНОМИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ: «За основу экономической стратегии взяли предприятие, которое достигло пика

развития и может увеличивать фонд зарплаты на 1—2 % в год, что нас не устраивает. Наша стратегия на десятилетие обеспечит реальный рост заработной платы на 30 % и более. Предприятие работает в условиях полного хозрасчета и самофинансирования, внутрипроизводственного хозрасчета. Широко используем политику цен. Создаем управление ценами, отдел маркетинга, внешнеэкономические службы...»

Что ж, за этим вариантом стратегии — стремление использовать экономические методы управления, многочисленные вопросы, на которые не так просто дать ответ. Их много, этих проблем переходного периода.

— Два года на самофинансировании, особого счастья не испытываем. Хотим узнать, как быть счастливыми при том, что нам оставляют 10—15 % прибыли...

— Беспокоит ценообразование. Со своим нормативом отчислений в бюджет не можем существовать. При среднем по отрасли 67 %, наши 84 % — уже субъективный подход.

— Правительство обращается за помощью к ученым, собирает экономистов, директоров, чтобы обсудить нормативы, госзаказ, а потом их мнение игнорирует...

— Руководить людьми — тонкое искусство. А лидеров, способных руководить через авторитет, все меньше, личность начинают давить еще с детсада. И директоров рубят как капусту. Хорошо еще не сажают, как раньше, при малейшем непослушании...

— При теперешней системе нормативов говорить о самостоятельности предприятий несерьезно — мы полностью зависим от родного министерства. И если попытаемся гнуть свою линию, директора поставят в такое положение, что он поднимет руки и подаст в отставку...

— С предприятия пытаются взять двойной налог: банки, снабженческие организации переходят на хозрасчет, а средства для этого хотят взять с нас...

Многие члены клуба с тревогой говорили о том, что и с переходом на самоокупаемость и самофинансирование благоденствие предприятия и оплата его работников зависят не столько от конечных результатов, сколько от приходящих факторов.

В. В. ВОЛКОВ: «Мы работаем в одних условиях с родственным керченским заводом, делаем одинаковую продукцию. Но за одно и то же время выпускаем четыре судна, а они — одно. Оплата при этом одинаковая. Когда наших работников направляют на стройку, они видят, что там работать можно вдвое свободнее, а получать вдвое больше».

Через ответы на эти и многие другие вопросы постепенно складываются варианты стратегии. Наконец, в зале воцаряется тишина. Подводит итоги строгое жюри. Академик А. Г. Аганбегян: «Все предложенные программы страдают тем, что в них не выделены приоритеты, первостепенные мероприятия. Получается, что придется заниматься сотней позиций сразу. А это значит, что ни по одной не будет продвижения. Но самое серьезное замечание — по механизму реализации программ. Мало задействованы экономические методы, слабо используются новые формы хозяйствования (акции, кооперативы). Лучше других выглядит стратегия экономического блока».

Л. И. ЕВЕНКО: «Игра выявила недостатки нашего стратегического мышления. Руководители предприятий, участвующие в игре, стали жертвами неверно понятого системного подхода, комплексности в рассмотрении проблем. Эта болезнь вообще присуща нашему экономическому мышлению, в чем можно убедиться, проанализировав философию перестройки. Мы привыкли к тому, чтобы при рассмотрении проблемы охватывать как можно больше факторов, представлять народное хозяйство как единый комплекс, неразрывное единство иерархических элементов. Поэтому и концепция перестройки основана на знаменитой триаде — оргструктура, планирование, хозяйственный механизм.

При этом обвиняем экономическую науку, бюрократов, всех и каждого, но только не себя и не свою философию. И еще раз хочу подчеркнуть, что именно линейные руководители могут и должны разрабатывать стратегию».

ЧТО НОВОГО ЗА РУБЕЖОМ

Л. И. ЕВЕНКО,
доктор экономических наук,
Москва

Для нас, по-видимому, важно понять для начала, что народное хозяйство и предприятие — объекты качественно разной природы, следовательно, ввести два понятия: среда (все, что происходит на уровне народного хозяйства — план, рынок, социальная среда, министерства) и предприятие (звено, где создаются материальные и духовные цен-

ности). Только тогда мы осознаем, что министерства — это отнюдь не часть производственной системы, где министр рассматривается как «директор» отрасли, а Председатель Совета Министров — «директор» народного хозяйства, а значит, воспримем идею, что «руководить» народным хозяйством невозможно. Наш высший уровень руководства должен создать экономическую, научно-техническую, социальную среду, чтобы предприятие смогло выполнить свою основную задачу — создать материальные ценности.

Если исходить из этой точки зрения, можно выделить два основных направления в деятельности предприятия: адаптация к среде и интеграция внутри предприятия. Хорошие методы интеграции использует менеджмент. А вот адаптация к внешней очень изменчивой среде требует совсем других методов управления. Отсюда — сокращение числа менеджеров в штаб-квартирах корпораций для повышения их гибкости, динамичности. Отсюда — большая децентрализация, гранулированная структура (небольшие подразделения, каждое из которых само борется с окружающей средой), минимальный контроль сверху (лишь за финансами и инвестициями). Предприниматель, а не «дженералист» — основная фигура. Главная черта — адаптивность к изменениям.

Изучая зарубежный опыт, мы должны спрашивать себя: на каком уровне находимся? Я думаю, что мы — в ситуации, в которой экономика США находилась в 60-е — начале 70-х годов: хотим уйти от жестко регламентированной среды, характерной для послевоенного периода, к более раскованной. Но живем-то мы в 80-е годы и должны учитывать сегодняшний опыт, чтобы не повторять ошибок. Поэтому следует поучиться у Запада, как сформулировать стратегию развития предприятия с учетом внешней среды. Каждое предприятие должно ответить на вопросы: кто мой потребитель; кто делает то же, что и я; есть ли у меня конкурент; как мы с ним делим нашу долю рынка; каковы доминирующие факторы конкуренции; за счет чего я смогу хорошо выглядеть на рынке? Стратегическая линия должна быть четкой и конкретной, например, ни в коем случае не может быть самостоятельной задачей выйти на мировой уровень качества. Это нонсенс! Если вы действительно хотите бороться с конкурентами на мировом рынке, то изучите, чтó дают туда японцы и американцы и чем вы действительно по сравнению с ними можете заинтере-

совать потребителя. Но если вы работаете на внутреннем рынке — посмотрите, что́ нужно нашему потребителю. Именно так действуют западные фирмы. Например, фирма «Ксерокс» разделила рынок на сегменты по характеру потребителей. Именно поэтому в стратегиях фирм большое значение имеет контакт с потребителем, прогноз потребностей в том или другом товаре на определенном рынке. У нас нет этого знания потребностей. Кто может определить, например, потребность в прокате? Госплан, который считает по агрегированным нормативам? Но так можно посчитать лишь баланс металла. А баланс и знание потребностей в металле — две разные культуры, если хотите. Строить на этом производственную стратегию в сегодняшнем мире нельзя. Наше традиционное уже представление говорит о том, что прежде всего надо создать штаб, где собрать «мыслителей», обладающих стратегическим мышлением, или пригласить высокооплачиваемых экспертов. Но в тех же США происходят обратные вещи. Стратегией занимаются линейные руководители, роль которых резко возрастает. Они, как правило, обладают самым высоким потенциалом для успешного решения проблем: знаниями объекта управления, опытом, связями с внешней средой и т. д. Поэтому, пусть интуитивно, но стратегию они определяют правильную.

Итак, выработкой стратегии должны заниматься те, кто будет ее реализовывать. Не доверяйте этого штабу! Конечно, там сидят специалисты, владеющие математическими методами, методами анализа, но они никогда не были в шкуре линейного руководителя, следовательно, не чувствуют потребителя. Зачастую красивый метод решения важнее для них, чем суть стратегии.

Очень важно, чтобы при выработке стратегии не преобладал экстраполяционный подход. Нельзя брать сегодняшнюю структуру и смотреть, куда придет система через 15 лет при заданных темпах и пропорциях развития. Стратегическое мышление состоит в том, чтобы иметь картину мира тех лет и в связи с этим строить свои замыслы.

При управлении реализацией стратегии большое значение имеют культурные традиции вашего коллектива, т. е. совокупность представлений о хорошем и плохом, о приемлемом и неприемлемом, об отношении к изменениям, дисциплине и т. д. Сейчас в американской литературе почти не встретишь термина «система», но везде говорится

о «культуре». Во многом это определяется модой, но и реалиями времени, конечно.

Все разговоры о стратегии, пока нет рынка, социалистической конкуренции, пока министерства сохраняют свои функции и положение, бессмысленны. В стратегическом планировании просто нет пока органической потребности. Но в недалеком будущем она возникнет, если наше правительство будет достаточно радикально.

ВОПРОСЫ ЧЛЕНОВ КЛУБА:

● Разве наши министерства не аналогичны, по сути дела, корпорациям? Все, что вы сказали, более приемлемо для отраслевого министерства, где вырабатывается стратегия выпуска определенного вида продукции, чем для его подразделений — предприятий...

● Принципиально не согласен с тем, что можно провести аналогию между министерством и многонациональной корпорацией. Приведу пример. Корпорация «Хайнс» в Питтсбурге, производящая пищевые продукты. Оборот около 4 млрд дол. Отделения по всему миру. Штат 172 человека, считают, что излишне большой. Фантастическая децентрализация! Капиталовложения до 10 млн дол. руководство отделением может осуществлять без согласования со штаб-квартирой. Вы так не можете, т. к. министерство навязывает каждому предприятию свои нормативы и т. д. Даже в этом зале прозвучало предложение, чтобы министерство разработало стратегию продвижения продукции на внешний рынок! Штаб-квартиры каких корпораций, кроме автомобильных, занимаются этим?!

● Что же получается? Системный подход имеет границы, а культура границ не имеет?

● Я бы сказал, что на Западе отошли от системного подхода в «кондовом» его понимании, как чего-то до конца разработанного, переведенного на схемы, цифры. На самом деле речь идет о новом качестве системного мышления. Сегодня предприятие рассматривается как социальная система, как единство людей. Изучая ее, выявляют, какие нормы поведения, ценности здесь доминируют, т. е. каков культурный уровень. У японцев, например, каждый человек действует по определенному стереотипу и все время думает, что скажут о нем люди. Поэтому начальник боится осуждения подчиненных. Он понимает, что если допустит разрыв между своим поведением и ожиданиями коллектива, то возникнут определенные неприятности. Например, принято уходить на обед в двенадцать и приходить с обеда в час. Не принято напрямую, перепрыгивая через ступеньку, обращаться к начальнику или к его секретарю с просьбой перепечатать бумажку. В США стереотипы другие, но они тоже есть. Во всем мире сейчас идет осознание важности культуры, переход к мышлению с позиций социальной системы.

● А не рискуем ли мы, изучая и используя опыт Запада, неоправданно забежать вперед? У нас сейчас пустые полки магазинов, любой товар найдет спрос... Какова может быть в этих условиях стратегия кондитерской фабрики?

● Конечно, все сказанное нужно соотносить с нашей спецификой. Возможно, заглядывать далеко вперед руководителю кондитерской фабрики и не надо. Но почему раньше конфеты были и съесть конфетку было в радость, а сегодня их мало, а то, что продается — несъедобно? Но только не надо судьбу конфет решать в министерстве. Иначе всегда будет сладко на бумаге и несладко во рту. Достойная стратегическая задача для кондитерской фабрики — увеличить выпуск хороших конфет.

● Вы говорили, что менеджерам приходится уходить с предприятий. Почему? Вы нечетко назвали причины этого процесса.

● Роль менеджера — линейного руководителя на фирмах Запада повышается. В Англии около 90 % таких менеджеров имеют профессиональное образование, степени магистров делового администрирования. Но есть другие менеджеры — штабные работники. Их-то в корпорациях становится все меньше. В Америке около 60 тыс. консультационных фирм, где можно получить компетентный совет по любому вопросу. Поэтому нет необходимости держать излишний штат в корпорации. Это опасно, т. к. с помощью магии цифр штаб подминает тех, кто принимает решения. Кстати, и у нас в стране сейчас развиваются консультационные центры.

● Какова доля ИТР на фирмах?

● По расчетам пятилетней давности доля ИТР в фирмах США — 28 %. Но все зависит от отрасли. Так, на Вестингауз электрик — 80 % ИТР. У японцев соотношение 1 : 3 или 1 : 3,5. Административный персонал сокращается, но еще быстрее сокращается производственный. Количество ИТР на фирмах снижается, а доля — растет.

● Сейчас линейный руководитель на 90 % занят у нас в промышленности текучкой. Пока освободиться от нее нет возможности. А мы говорим сегодня о выработке стратегии на этом уровне...

● Наше управленческое мышление, наша деловая культура сформировалась под влиянием требований 30—50-х годов и искусственно задержалась. Пока она не приспособлена к новым требованиям.

На Западе функциональные руководители есть на уровне отделений фирм. На уровне корпораций их нет. Функциональная структура — это «провокатор» перегрузки нашего управленческого уровня. Наш опыт как нельзя лучше в этом убеждает. Если будет создана хорошая внешняя среда (рынок, цены, договорные отношения), децентрализация неизбежна. Тогда руководитель будет отделен от текучки, а пока вам можно лишь посочувствовать.

«НАШЕ» — ПОЧТИ КАК СВОЕ

ИЗ ХРОНИКИ ЗАСЕДАНИЙ КЛУБА

Дейл Карнеги, автор известной всему миру книги «Как приобретать друзей и оказывать влияние на людей», проводит в ней идею, что единственный путь заставить человека что-либо сделать — это сделать так, чтобы он сам захотел этого. И эта мысль, по крайней мере в теории управления, споров почти не вызывает. Жесткая регламентация, страх привязывают человека к рабочему месту, но работать творчески из-под палки он не может. Вспомним вывод, на который обратил внимание в своем выступлении Л. И. Евенко: управляет не только система (контроль, распределение ресурсов, стимулирование), но и культура — представление о ценностях, неприемлемых и приемлемых нормах поведения на производстве. Правда, были у членов клуба и сомнения: можно ли результаты зарубежных исследований переносить на нашу почву, ведь у нас культура совершенно другая и скорее она поощряет работу спустя рукава. Но обмен мнениями на заседаниях клуба показал, что новые формы хозяйствования, хотя существуют недавно, уже способствуют изменениям, например, в отношении к труду, в творческой деятельности.

Директор ленинградского ПО «Металлофурнитура» А. М. Боков рассказывал о кооперативах внутри предприятия.

— «Когда я пришел в объединение, оно выполняло план на 40 %, имело много долгов. Возникло два вопроса: быть или не быть и что делать. Традиционными методами ничего не достигнешь. Я получил в наследство производство неповоротливое, безразличное к рынку и результатам своей работы. Мы пошли по пути создания кооперативов, восемь уже работает, четыре в стадии становления. Кооперативы трех видов: 1) услуги объединению со стороны (капремонт, внедрение новой техники и пр.), 2) оказывают услуги объединению, работая в цехах, 3) входящие в состав объединения, руководит ими работник объединения. Такие — в меньшинстве.

Первые работающие кооперативы дали рост выпуска продукции в 2,5—3 раза. В чем причина успеха?

Каждый работник чувствует себя хозяином, свободен от гнета экономического и административного, для него «наше»— как свое. За пределами объединения у кооператива свой расчетный счет, у него появляется уверенность, что социалистическое предприятие с высокой плавучестью и ему поможет остаться на плаву.

«Высвечивается» каждый способный человек, ибо лодыри, неспособные, безграмотные в кооперативах работать не могут. К тому же все так устали от бюрократической системы, что слова — бумага, орган, отчет — вызывают дрожь. Кооператив ликвидирует всякую переписку: одна форма отчетности, больше ничего не требуется. В кооперативах нет плановиков — нечего планировать, нет трудовиков — все делают сколько могут, нет отдела кадров. Сколько работают люди? Не знаю. Может быть, в две-три смены, по выходным. Столько, сколько нужно. Они сами решают, погонять не надо.

Те, кто нормально работает, получают 300 рублей, кто очень хорошо — до 700. И антагонизма нет — рабочий класс идет значительно впереди наших возможностей и желаний. Нас подстегивают: давай любую форму — кооператив, аренду, что угодно.

Кооперативы, давая 15 % продукции объединения, приносят ему 30 % прибыли».

Директор одесского НПО «Одесхолодмаш» Г. С. Антоненко говорил о внедрении внутрипроизводственного хозрасчета в объединении. Журнал уже обращался к этой теме в № 11 за 1988 г. и намерен вернуться к ней еще. Нас особенно заинтересовала прямая зависимость оплаты и стимулирования труда работающих от конечных результатов деятельности подразделения, доведение принципов самоокупаемости и самофинансирования до низовых звеньев производства.

В объединении внедрена чековая система внутрипроизводственного хозрасчета. Созданы неформальные структурные подразделения — научно-производственные фирмы. Всего их 22, они охватывают основное и вспомогательное (литейное, заготовительное) производства, вычислительную технику и обслуживание станков с ЧПУ (фирма «Программа»), патентно-лицензионную работу («Контракт»), а также фирму «Быт» — ее задачи вытекают из названия, и др. Обычно фирма включает как производственные подразделения (цехи, участки, бригады), так и службы технического обеспечения (отделы, бюро, лаборатории).

Работа фирм по чековой системе выглядит так. Приходит заказ на производство, например, компрессоров. С выпускающей их фирмой заключается договор, в котором оговорены условия, сроки, санкции. Эта фирма в свою очередь заключает договоры с фирмами-соисполнителями — заказывает им литье, детали, упаковку.

— «Чего удалось этим добиться? — говорит Антоненко. — Везде вспомогательное производство в загоне, но не у нас. У нас не ос-

новные цехи бегают за инструментальными, а наоборот: каждая фирма заинтересована в заказах. Закрыты лазейки для потерь, излишних запасов материалов, оборудования. Стали заявлять только то, что нужно — ведь за излишки надо платить. Раньше взаимоотношения шли через главного диспетчера и решались в основном с помощью голосовых связок, а теперь фирма фирме предъявит претензии, штрафы из фонда заработной платы могут составить тысячи рублей. Внутрипроизводственный хозрасчет открывает возможности для настоящего управления снизу. К этой системе мы шли три года.

Каждая фирма берет как бы коллективный подряд. Скажем, конструкторская фирма «Проект» заключает коллективный подряд на создание новой техники, может брать заказы и со стороны. В штатное расписание и не заглядывают, оклад — как тариф для сдельщика. Начали отказываться от лишних работников.

Появился интерес к обновлению продукции. Создателям новой продукции платим от прибыли, пытаемся заинтересовать конструкторов и технологов в том, чтобы продукция шла, притом в массовых количествах. Кое-что хотим перевести на подряд, сделать в составе объединения завод-кооператив по производству товаров для народа. Мешает нам экономическая, правовая безграмотность».

Г. С. Антоненко задали немало вопросов — о формировании фонда заработной платы в фирмах, о повышении заинтересованности ИТР. Нарасхват шла методическая литература.

— Присылайте заказ в объединение, комплект стоит 140 рублей, вышлем кому надо,— пообещал директор.

Директор харьковской фабрики «Эффект» по производству косметики С. Н. Глушко хотел выслушать мнения и «подсказки» коллег относительно образования кооперативов во вспомогательном производстве и на транспорте, где трудно удержать работников. Материально заинтересованы будут не только кооператоры, но и работники основного производства, потому что исключение членов кооператива из списочного состава работников автоматически повысит производительность труда.

Позиция директора такова.

— «Не мы придумали разные экономические нормативы для предприятий группы А и Б. Надо как-то исправлять эту несправедливость уже сейчас, а не ждать. Пусть все предприятие станет кооперативом. Тогда мы сможем людям платить больше, давать сверхплановую продукцию. Пока отношение к нам негосударственное: мы просим всего 12 тыс. инвалютных рублей, чтобы на 650 тыс. выпустить нужной лю-

дям продукции — кремов, шампуней. В магазинах пусто, но нам отказывают. Рабочие хотят заработать честно, говорят — дай нам такую возможность, мы в лепешку расшибемся, не будем воровать. И надо это хорошее стремление использовать».

Суть сомнений свелась к тому, что интересам государства можно нанести ущерб, используя недостатки системы.

— Вы воспользуетесь случаем и создадите средний базовый фонд зарплаты и будете жить безбедно. Но государство неглупое, оно эту лазейку закроет. Говорят, с нового года это произойдет.

— Это преступно — выжимать пот из людей, лишать их завоеванного конституцией.

•

Внутризаводской хозрасчет, кооперативы внутри предприятия по-настоящему только разворачиваются, но есть надежда, что это —«всерьез и надолго». Обсуждение показало не только многообразие мнений по этим сложным проблемам, но и интересный опыт. Выступивший на клубе консультант по управлению В. Ш. Рапопорт утверждал, что на наших предприятиях накоплен опыт не менее, а может быть и более ценный, чем зарубежный, ввиду его близости к местной почве. Только его плохо знают, мало пропагандируют. Журнал готов поддержать такие начинания. Мы ждем ваших сообщений, уважаемые читатели, о том, как у вас внедряется внутризаводской хозрасчет, и что этому мешает. Мы будем публиковать и обзоры писем на эту тему.

Материалы подготовили
Л. ЩЕРБАКОВА И Т. БОЛДЫРЕВА, кор. «ЭКО»

ИЗ ПИСЕМ В РЕДАКЦИЮ

КАК МНОГО В ЭТОМ ЗВУКЕ

Давайте обсудим: быть ли Москве и дальше столицей государства, способна ли она быть главным городом страны на новом историческом этапе? Не пора ли создать новую столицу?

Столица наша на протяжении истории менялась трижды (Киев — Москва — Петербург — Москва), и каждый раз это было связано с приходом к власти нового социального слоя или класса. Страна как бы избавлялась от предшествующего «руководящего человеческого материала», вызывая новые силы на арену руководстса государством.

Сейчас открыто сказано с высоких трибун о существовании административно-командной системы. Но командная и правящая — одно

4 ЭиОПП № 2, 1989 г.

и то же. За годы советской власти сосредоточением административного аппарата стала Москва. Все попытки борьбы с раковой опухолью бюрократии были безуспешными. Только перенос столицы... ибо в новом стольном граде, особенно на первых порах, просто-напросто не нашлось бы места для чиновного люда. А московские чиновники перешли бы на производство и в сферу обслуживания, которая давно по ним плачет. Пока они легко от этого увиливают, и никакие перестройки не помогают.

Посмотрите, во что превратилась Москва! В унылый и убогий город чиновников, город бесчисленных контор и убийственных по безвкусице административных зданий. И спасти ее может только ослабление напора административной системы. Царь Мидас превращал в золото все, к чему прикасался. Наш чиновник превращает в ... то, к чему прикасается, даже при самых лучших намерениях. Ясно одно: если мы хотим отдать власть народу, недопустимо вливать этот новый правящий строй в старый мир чиновников. Они его просто удушат. Изменение политической системы в стране, переход власти от администраторов к Советам невозможны без переноса столицы.

Создавать ли новую столицу или перенести ее в один из существующих городов? Напрашивается — в Ленинград, но он и так страдает от множества социальных проблем, перенос туда столицы только их усугубит. Другой достойной кандидатуры не видно. Единственный выход — создать новую столицу, как сделал в свое время Петр Первый, как это сделали Бразилия, Нигерия и другие государства.

Где строить? Бразилия выбрала географический центр страны, Нигерия — границу между разными этническими районами. Но зачем заимствовать чужое, если есть свой хороший опыт? Киев и Петербург были связаны с «политикой открытых дверей», приобщением к мировым ценностям. И нам, в соответствии с исторической традицией, новую столицу лучше расположить у морских границ страны.

Разумно перенести столицу на тихоокеанское побережье. Этим мы повернемся лицом к региону, который, по прогнозам, займет центральное место в XXI веке. Пока мы по традиции склоняемся к «атлантизму» и уделяем Австралии, странам АСЕАН, Китаю меньше внимания, чем Швеции или Финляндии.

Новая столица «оприходует» БАМ, которому пока применения не видно. А главное — Дальний Восток, и вслед за ним Сибирь станут местом жительства людей, а не просто эксплуатации природных богатств. Создание столицы на востоке по-новому поставит проблему транспорта и связи.

Предлагаю: начать всенародное обсуждение вопроса о переносе столицы, закончив его всенародным референдумом.

В. М. ЮРОВИЦКИЙ,
председатель кооператива, Небит-Даг

АМОРАЛЬНЫЙ ИЗНОС

Харьковские изготовители тракторных двигателей типа СМД-60 заменили в них циркуляционную систему смазки топливного насоса на автономную, а нормы техобслуживания оставили неизменными. Потом заменили масло. Норматив опять остался тем же.

Это один из многих примеров. В целом стабилизация нормативов технического обслуживания сельхозтехники привела нас к тому, что они в несколько раз превысили зарубежные аналоги. К тому же ведомства предлагают диагностировать сельхозтехнику с помощью уму непостижимого множества устройств. Межведомственная комиссия Минсельхова, Минприбора СССР и Сельхозтехники в начале 70-х годов выдала не отмененные поныне рекомендации, согласно которым, к примеру, для диагностирования тракторов предлагается набор из 69 приборов и приспособлений!

А проблемы амортизации сельхозтехники? Ясно, что износ машин зависит от интенсивности эксплуатации, которая должна быть максимально допустимой, и от эффективности системы планово-предупредительных работ, которой у нас попросту нет. Среди специалистов идут бесконечные дискуссии о сроках амортизации, а они на самом-то деле зависят в первую очередь от технической культуры изготовления и эксплуатации, а не от нормативов.

Говорят и о моральном износе (устарении). Считаю, что это понятие сегодня в общественном производстве (или, по крайней мере, в сельском хозяйстве) безнравственно. Морально устарел ликер, сделанный еще покойницей женой Плюшкина, которым тот пытался потчевать гостя. А трактора? Возьмем для примера две машины одного класса: ДТ-75М и Т-150К. При равном расходе топлива (13,5 кг/га) затраты на их содержание составляют соответственно 1,43 и 2,16 руб. на условный эталонный гектар. При достигнутой в Херсонской области годовой выработке 2195 у. эт. га убытки от использования на вспашке одного Т-150К составили, по моим подсчетам, 1116 руб.

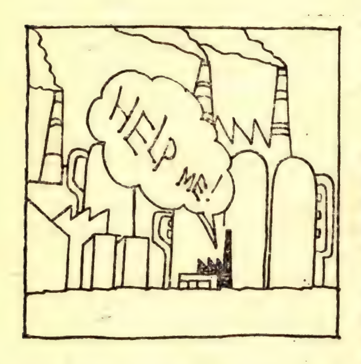
Чем же тогда оправдано использование Т-150К в качестве пахотного трактора и чем обосновано «моральное устарение» ДТ-75М? И с «Кировцами» ситуация не лучше, и с Т-150 еще не ясна. Похоже, как раз эти машины оказались устаревшими еще до постановки на производство. Вероятно, кто-то, отстаивая некие интересы, сманипулировал нормативами, зная, что расплачиваться будет не он. Расплачиваются хозяйства, а значит — все мы, в большинстве своем к этой авантюре непричастные.

Требуется, чтобы ИЗГОТОВИТЕЛЬ ВЗЯЛ НА СЕБЯ ОБСЛУЖИВАНИЕ И РЕМОНТ ВЫПУСКАЕМОЙ МАШИНЫ, как этого требует Закон о государственном предприятии, или хотя бы возмещал убытки от несоответствия проектных показателей фактическим. Пусть за просчеты и безграмотные решения платят их авторы.

В. ШЛЫКОВ, инженер,
село Подорожное Херсонской области

ОТ РЕДАКЦИИ: Более полугода назад В. Шлыков обратился на Харьковский тракторный завод и Харьковский завод тракторных двигателей с предложением рассмотреть вопрос организации объединения по обслуживанию и ремонту тракторов Т-150 и Т-150К. До сих пор он не получил ответа.

Быть может, журналу «ЭКО» придется ждать меньше?



ИННОВАЦИОННЫЙ ЦЕНТР В ТОРОНТО

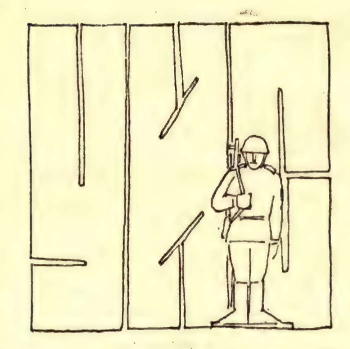
Традиционно выпускники инженерных вузов хотели поступить на работу в крупные или хотя бы в средние престижные компании. В последние же годы все больше молодых инженеров стремится к иным формам занятости. Одни сразу после окончания вуза ищут работу в мелких, но динамичных наукоемких компаниях, надеясь на продвижение в служебной иерархии и увеличение заработка по мере расширения компании и роста ее прибылей. Другие приходят в такие компании, уже поработав несколько лет в крупных корпорациях и отчаявшись получить поддержку своей творческой активности от консервативно настроенного менеджмента высших звеньев управления.

Статистика свидетельствует, однако, что в течение нескольких лет большая часть мелких предприятий терпит банкротство или находится на грани ликвидации. Причиной тому, как правило, бывает недостаточность управленческого, финансового и маркетингового опыта, а также нехватка первоначального капитала. Помочь создать мелкую наукоемкую фирму и оказать ей поддержку в трудный период становления призван инновационный центр, созданный местными властями Торонто в 1985 г. Безвозмездно или за минимальную плату он предоставляет мелким предпринимателям следующие виды услуг:

- оценка технической идеи или изобретения с точки зрения коммерческой реализации, технологичности, рыночного потенциала, первоначальной потребности в капитале;
- поиск близких по замыслу иностранных и отечественных патентов, изготовление их ксерокопий;
- разработка технико-экономического проекта будущего предприятия с заполнением документации;
- расчеты кредитов на создание нового предприятия, источниками которых могут быть банки, ассигнования, специально выделяемые местными органами власти, вложения из частных фондов;
- проектирование и изготовление опытных образцов планируемой к выпуску продукции с целью демонстрации их потенциальным покупателям и кредиторам;
- исследование рынка по специально разработанным программам с обработкой результатов на ЭВМ;
- поиск сдающихся в аренду помещений для размещения нового предприятия.

Более 75 % всех рабочих мест, созданных в течение последнего десятилетия, принадлежат предприятиям с численностью занятых менее 50 человек. Показательно, что рост занятости в фирмах со сложной наукоемкой технологией в 8,5 раза выше, чем в компаниях, базирующихся на простой технологии.

Education Conference, Terre Haute (США). 1987. V. 1.



ЗАЩИТА УИС ОТ АВАРИЙ

Отказы оборудования, намеренные или случайные утечки сведений из банков данных управленческих информационных систем (УИС) приносят значительные убытки во всем мире. Например, в 1987 г. во Франции потери от сбоев в работе УИС составили 8 млрд франков и на 10 % превысили уровень потерь 1986 г. Хотя суммарные потери, связанные с отказами УИС, не превышают убытки от перебоев технологического оборудования, транспортных средств и других систем, серьезную озабоченность пользователей вызывает то, что в ряде случаев в работе УИС происходят аварии. Так, в 1987 г. во Франции зафиксировано 30 крупных аварий в УИС, в каждом случае убытки составляли более 10 млн франков.

Фирмы-производители ЭВМ, разработчики математического обеспечения, консультативные фирмы быстро отреагировали на сложившуюся ситуацию. Для крупных фирм и мощных УИС, построенных на базе больших ЭВМ, уже созданы разнообразные средства защиты. Однако для персональных ЭВМ и УИС на мелких и средних предприятиях потребовались новые подходы. Последние либо пытаются самостоятельно разработать средства защиты (опасаются, что внешние консультанты предложат дорогостоящий вариант), либо обращаются за помощью в решении какой-либо локальной проблемы (защита данных при вводе, при передаче и т. п.).

Опыт работы консультационных фирм Франции показывает, что на мелких и средних предприятиях до 80 % проблем, связанных с безопасностью УИС, могут быть решены за счет изменений в организации процессов обработки данных без дополнительных вложений в технические или программные средства защиты. Установить наилучшие пропорции технических, программных и организационных решений, обеспечивающих безопасность УИС, можно лишь после комплексного анализа ее деятельности. В одной из консультационных фирм Франции разработан пакет программ «Диагностика областей повышенного риска в УИС и выбор стратегии защиты». Потребители могут приобрести этот пакет и самостоятельно выбрать варианты повышения уровня безопасности своих информационных систем.

Usine nouvelle (Франция). 1988. № 25.

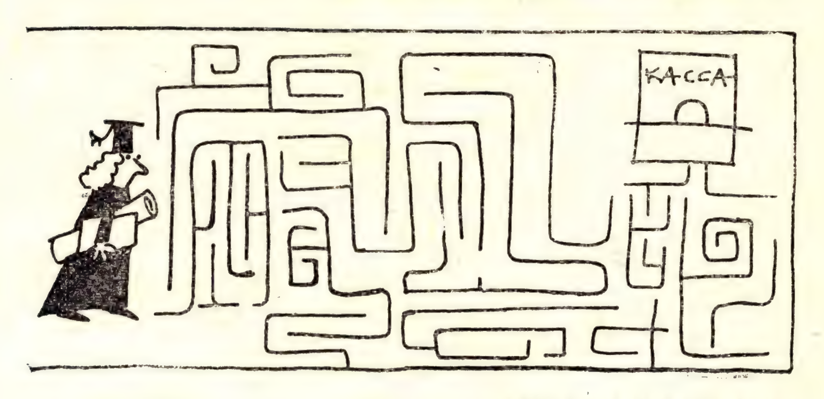


ВЫГОДЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОГО ОБУЧЕНИЯ

Традиционный подход, согласно которому затраты на профессионально-техническое обучение — составная часть текущих издержек предприятия, пересматривается во многих промышленно развитых странах. Сегодня их трактуют как потенциально рентабельные вложения в человеческий капитал, аналогичные капиталовложениям в производственное оборудование. В 1987 г. одна из консультационных фирм Великобритании исследовала практику профессионального обучения в промышленности и, в частности, выявила, что средняя английская компания расходует на него около 0,5 % общей суммы продаж, в то время как, по расчетам специалистов, затраты должны составлять не менее 3 %.

Сегодня все больше крупных английских компаний разрабатывают системы профессионального обучения как неотъемлемую составную часть общей стратегии, ориентированной на рост рентабельности, крупные технико-технологические преобразования и т. п. Для оценки эффективности обучения групп работников рекомендуется пользоваться такими критериями, как снижение трудозатрат на единицу продукции и услуг, увеличение времени бесперебойной работы обслуживаемого оборудования и т. п. Оценивать эффективность обучения отдельного работника предлагается с помощью показателей, характеризующих увеличение объема знаний, совершенствование навыков, рост продуктивности и др.

Journal of General Management (Канада). 1987. V. 13. № 2.



ФИНАНСИРОВАНИЕ ФУНДАМЕНТАЛЬНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ

Г. Р. ЛЕИАШВИЛИ,
кандидат технических наук,
Институт механики машин АН Грузинской ССР,
Тбилиси

Сегодня организация фундаментальной науки далека от совершенства. И основной, на наш взгляд, причиной такого положения является совершенно ненормальная ситуация, когда научные исследования в области фундаментальных наук не имеют заказчика, заинтересованного в объективной оценке качества проведенных исследований.

Ученый совет научно-исследовательской организации, на заседаниях которого утверждаются отчеты по НИР,— орган заинтересованный, в его состав входят те, кто выполняет работы. Сами отчеты малодоступны специалистам других НИИ, поскольку поиск, получение копий этих отчетов и первичная систематизация связаны с рядом трудностей и дополнительными затратами труда и времени. В результате — нередко дублирование работ, слаба координация НИР по одной тематике, низка целенаправленность проводимых исследований. Выбор направления и методики научного исследования, глубина и качество

его проведения, научная и практическая ценность полученных результатов, их актуальность во многом зависят лишь от личной добросовестности и порядочности научного работника, которая, увы, не всегда оказывается на высоте. Годами штампуются стереотипные отчеты по НИР, наука вроде бы движется вперед, но отдача от сделанных в науку капиталовложений весьма низка.

В прикладной науке исправить создавшееся положение позволит начатый переход на самофинансирование и хозяйственный расчет. Переход отраслевых НИИ относительно прост, поскольку работа этих институтов непосредственно связана с практической деятельностью отраслей народного хозяйства страны и юридически опирается на хозяйственные договора, учитывающие все аспекты планируемых исследований. В академической же науке все зиждется на тематических планах, а приемщиком результатов выполненных исследований и контролером их качества являются ученые советы институтов, объективность которых сомнительна. Поэтому одно из направлений повышения эффективности академической науки, на наш взгляд,— отделение исполнителей НИР от тех, кто планирует, финансирует и оценивает уровень проведенных исследований. Заказчик НИР не должен быть одновременно и ее исполнителем.

Как это сделать практически? Предположим, что решением Общего собрания Академии наук определены основные направления развития науки и выделены соответствующие объемы финансирования, которое затем распределяется отделениями Академии по укрупненной тематике каждого научного направления. Выбор этих научных направлений и дифференциация на укрупненную тематику осуществляется с учетом потребностей народного хозяйства страны. Такой финансовый план и является планом развития советской науки по разным научным направлениям, фактически является процессом планирования научной политики академической науки и непосредственно входит в основные функциональные обязанности Академии наук.

По каждому научному направлению решением Президиума Академии наук формируется специализированный координационно-экспертный совет. В его состав включаются наиболее видные ученые, признанные авторитеты в данной области науки, которым и поручается утверждение научных исследований по отдельным направлениям, детализация тематических планов и порядка финансирования отдельных НИР, а также конечная оценка результатов исследований. Он же утверждает кандидатуры подбираемых на конкурсных началах руководителей отдельных тем.

Хотя вся ответственность за качество и глубину научного исследования по конкретной НИР воз-

ложена на руководителя темы (заведующего лабораторией),— все права сосредоточены в руках дирекции института. По каждому мелкому вопросу — приобретению научной аппаратуры, приему на работу, оформлению командировки, установлению индивидуального режима работы и т. д. и т. п. — руководителю темы приходится просить разрешения у дирекции НИИ. Получить эту помощь не всегда просто, особенно если личные отношения оставляют желать лучшего.

Путь к преодолению разрыва в правах и ответственности руководителя темы очевиден, лаборатория должна получить права, необходимые для выполнения НИР на высоком научно-методическом уровне. В частности, руководитель темы, утверждаемый решением специализированного координационно-экспертного совета на конкурсных началах, должен быть единоличным распорядителем кредитов и ресурсов, выделяемых для проведения данной НИР. Ему следует дать право определения штатного расписания лаборатории, квалификации и числа научных сотрудников, отношения с которыми он мог бы оформлять краткосрочным индивидуальным трудовым договором (контрактом на срок не более года). С одной стороны, научные работники будут стимулироваться к интенсивной работе, поскольку договор может быть и не продлен. С другой — руководитель темы, отвечающий за качество и сроки выполнения НИР перед специализированным координационно-экспертным советом, получает возможность безболезненно избавиться от нерадивых или неквалифицированных работников.

Предлагаемая система формирования первичного научного творческого коллектива (фактически на правах временного) позволяет внести в этот процесс здоровый дух конкуренции, ведь заключение индивидуального трудового договора будет возможно лишь при желании сотрудничать с обеих сторон — и научного сотрудника, и руководителя темы.

Предположим, что в трудовом договоре с научным сотрудником будет оговорен порядок, согласно которому общая сумма материального поощрения будет выплачиваться тремя частями. Первая включает в себя ежемесячно выплачиваемый аванс (мне представляется, не более оклада). Во вторую часть входит оставшаяся часть его фонда зарплаты, выплачиваемая единовременно после положительной оценки специализированным координационно-экспертным советом выполненной темы (этапа). Если оценки отрицательны, научный работник не только не получает остаток зарплаты, но и обязан вернуть полученный аванс: в этом случае он считается нарушителем трудового договора со всеми вытекающими отсюда юридическими последствиями. Третья часть материального поощрения

научного коллектива формируется из экономии сметной стоимости темы, распределяемой между соисполнителями посредством КТУ.

В предлагаемой схеме изменится статус НИИ как первичного структурного звена в системе Академии наук. Их функции сведутся к обеспечению приборами, вычислительной техникой, производственными мощностями экспериментальных мастерских. Фактически, первичный научный коллектив (лаборатория) будет арендовать помещения и научное оборудование, платить за освещение, отопление, обслуживание, Бюджет же НИИ будет формироваться из сумм арендной платы.

УРОКИ НЕРЕАЛИЗОВАННОГО ПРОЕКТА

ЧТО МЕШАЕТ СОЗДАНИЮ ЦЕНТРОВ КОЛЛЕКТИВНОГО ПОЛЬЗОВАНИЯ НАУЧНЫМИ ПРИБОРАМИ *

С. Г. Кара-Мурза,
доктор химических наук,
Институт истории техники и естествознания АН СССР,
Москва

Одна из сфер, которые мы по молчаливому согласию скрываем от «прожектора перестройки»,— наука. Трудно решиться вторгнуться в эту малоизученную сферу, где так легко наломать дров и где самые благие намерения на практике приводят к большим потерям. Разоблачаешь злостного бюрократа, а он в то же время крупный ученый, добиваешься демократизации принятия решений — воцаряется посредственность.

Казалось бы, оставить науку в покое — меньшее из всех зол. Но возможно ли это? Ведь многие наихудшие стереотипы и социальные извращения проникли в науку и нашли здесь прекрасные условия для расцвета. Их сила — в симбиозе с интеллектом. И она серьезно угрожает обществу в его попытке обновления. Это попытка будет безуспешной без глубокой перестройки науки. Но чтобы перестройка породила не груду обломков, а новый, здоровый организм, необходима срочная работа научного сообщества по самопознанию. Надо отвлечься от приятных мифов и попытаться понять, каким образом заселенные интеллигенцией организационные формы эволюционировали в бюрократию почти феодального типа.

Для самоанализа полезно изучение несбывшихся проектов совершенствования организации науки. За последние 20 лет их было

---

* Начало этой темы см.: Вейнгардт В. Ф., Унтура Г. А. Научные приборные центры. // ЭКО. 1988. № 11.

предложено немало, но административная система их успешно «переваривала». Особенно показательны простые и безобидные проекты, ведь, отвергая их, механизм торможения вынужден был приоткрыться. Вспомним попытки создания центров коллективного пользования крупными научными приборами.

Идея эта была выдвинута в 50-е годы президентом АН СССР А. Н. Несмеяновым, а к концу 60-х годов хорошо проработана. На первый взгляд она соответствовала интересам всех ученых. Действительно, по мере расширения масштабов нашей науки становилось очевидным, что ее тылы безнадежно отстают. Все больше сотрудников институтов лишались доступа к минимально необходимым приборам и оборудованию. Сотни тысяч молодых людей после дорогостоящего обучения отправлялись на работу, не обеспеченные инструментом. Они заполняли здания, в которых создавалась видимость рабочих мест, и были вынуждены создавать видимость научной деятельности.

Экономический итог неутешителен: значительные финансовые и материальные ресурсы бессмысленно растрачиваются на «научные» исследования столь низкого качества, что результаты их невозможно использовать ни в науке, ни на производстве. Ведь в науке стандарты качества задаются не нашей волей, а мировым уровнем научно-технического прогресса. Впрочем, потери в самой науке, хотя и составляют многие миллиарды, ничтожны по сравнению с теми, которые несет народное хозяйство, работающее в условиях нарастающего дефицита научного знания.

И деградировавшая часть науки не нейтральна! Ведомства не могли найти лучших адвокатов своих интересов, чем людей с научными титулами, которые не реализовали себя как ученые. И сросшаяся с ведомственной структурой наука не просто визировала, а активно формулировала установки и проекты, приводящие к разрушению производительных сил страны.

Дефицит приборов обострялся параллельно с их качественным изменением, увеличением их производительности и стоимости (при более быстром снижении стоимости единицы получаемой информации). Так, применение в спектроскопических приборах микропроцессоров увеличило их стоимость примерно на 50 %, а информативность — в десятки, а то и сотни раз.

Это породило новое противоречие: при острой нехватке оборудования в стране высокопроизводительные приборы, переданные отдельным институтам, не могли быть загружены полностью — их мощности оказались избыточными по сравнению с потребностями владельцев. По оценкам, коэффициент использования нашего приборного парка

в 60-е годы составлял 0,1—0,2 его технических возможностей. Он не вырос и в 70-е годы. Современные приборы, рассчитанные на непрерывную работу, после недолгого периода эйфории порой вообще выключались: необходимые немногим измерения дешевле было выполнять старыми, пусть и трудоемкими методами. Ситуация стала абсурдной: организационные барьеры надежно отделили простаивающие и стареющие морально приборы от огромного контингента работников, жаждущих эти приборы использовать (постепенно эта жажда стала исчезать, что является особенно тревожным симптомом).

Нехватка приборов, отсутствие их свободного рынка маскирует полную экономическую несостоятельность нынешней организации использования научного оборудования. Ведь даже если бы приборы имелись в достатке, подавляющее большинство НИИ не смогло бы приобрести необходимый для нормальной работы комплекс. В каждой научной области сложились крупные целостные системы приборов, в совокупности обладающие несравненно бо́льшими познавательными возможностями, чем сумма тех же приборов в отдельности (эффект синергизма). Нынешняя организация использования приборов неизбежно приводит к расчленению их целостных систем, обеднению разнообразия методов, применяемых в единичном исследовании.

Даже лаборатория, специализирующаяся на использовании одного метода, применяет набор приборов с разными диапазонами измерений. Стоимость наборов растет. В 1965 г. типичная университетская лаборатория ЯМР-спектроскопии в США считалась хорошо оснащенной, если имела два прибора общей стоимостью 150 тыс. дол. В 1984 г. большинство таких лабораторий имели приборов на 450 тыс. дол. И это считалось уже недостаточным. В 1988—1989 гг. на рынок выходят ЯМР-спектрометры стоимостью 1,5 млн дол. Какой наш НИИ мог бы содержать «типичную» лабораторию ЯМР, если бы приборы и продавались свободно?

Не надо быть экономистом, чтобы понять и обосновать экономическую необходимость создания приборных центров, которые могли бы покупать и интенсивно использовать дорогое оборудование, предоставляя его всем заинтересованным организациям. Экономия достигалась бы по всем статьям, включая фонд заработной платы обслуживающего персонала. Уже в конце 60-х годов фонд зарплаты в расчете на получение одного ИК-спектра в небольших НИИ в 10 раз превышал аналогичные затраты в НИИ с крупной лабораторией, хотя загрузка приборов и там была намного ниже потенциально возможной. Конечно, эта экономия несопоставима с эффектом, получаемым за счет использования

научного потенциала исследователей и выработки доброкачественной научной продукции, но для органов управления эта «копеечная» экономия была осязаемой. Ею активно оперировали пропагандисты создания приборных центров.

Новая техника приходит в противоречие с исчерпавшими свой ресурс организационными формами, Так и в науке: появление стандартизированных дорогостоящих приборов потребовало создания специализированных лабораторий для обслуживания всех других подразделений научных организаций. Автоматизированные системы оборудования предполагают централизацию приборов на новом уровне. На Западе быстро возникла сеть разнообразных приборных центров, предоставляющих услуги в региональном и даже международном масштабе.

Нельзя сказать, чтобы централизация приборного обслуживания происходила в капиталистических странах гладко. Прежде всего надо было преодолеть психологические барьеры. Ведь прибор, как и любая материальная ценность, выполняет не только технические функции. Современный элегантный прибор — для многих важнейший элемент интерьера лаборатории и показатель ее научного уровня. Ранг приборов, которыми обладает ученый, ассоциируется с его престижем и в какой-то мере свидетельствует об отношении руководства к ученому. Поэтому, изучая в 70-е годы причины сопротивления американских ученых широкой сети приборных центров, психологи пришли к выводу, что для ученого не менее важно обладать прибором, чем использовать его.

Однако экономические трудности смели подобные психологические стереотипы. С 1977 г. Национальный научный фонд перешел от субсидирования закупок приборов к финансированию создания в университетах региональных приборных центров, в которых приборы работали 24 часа в сутки всю неделю. Уже в 1983 г. в университетах США в коллективном пользовании находилось 60 % приборов стоимостью свыше 75 тыс. дол.

К концу 70-х годов, казалось бы, все доводы были в пользу развертывания и в нашей стране центров коллективного пользования научными приборами. Были проработаны финансовые, научные, материально-технические и кадровые вопросы. Прокатилась волна публикаций, взывавших к здравому смыслу и гражданским чувствам научных работников и администрации. Какой же была реакция?

Некоторые ведомства решили «откупиться», назвав отдельные сервис-лаборатории центрами коллективного пользования. Так были созданы приборные центры, в частности, в Минхимпроме СССР — без изменений в экономическом механизме, организации работы, подчиненности лабораторий и практически без каких

бы то ни было ресурсов. Естественно, такие мероприятия отошли в прошлое, не оставив никакого следа.

Несколько лучше действовал Институт физики АН БССР, который сконцентрировал в Центре автоматизированных спектроскопических измерений 20 дорогостоящих приборов, установив для внешних организаций лимиты времени его использования.

Существуют и другие подобные центры. Однако расцвета в их деятельности ждать не приходится, поскольку отсутствует хозяйственный механизм, стимулирующий интенсивное использование оборудования и позволяющий покрыть возникающие при этом дополнительные издержки. Центры будут способны на воспроизводство, лишь располагая средствами для обновления приборного парка, то есть проводя нормальную амортизационную политику. А такой возможности им не предоставляется: комплектуются они рядовым оборудованием от щедрот НИИ.

И все же, несмотря на такие условия, созданные в расчете на то, что ростки новой организационной формы захиреют сами, в большинстве случаев подтверждена плодотворность идеи коллективного пользования крупными приборами. Опыт «обобщили и одобрили», а неокрепшие, неспособные к воспроизводству центры оставили на вымирание. Впрочем, в выступления, монографии и всевозможные комплексные программы с тех пор стали включаться уже безопасные призывы к «развитию коллективных форм пользования научным оборудованием».

Последний импульс такому «развитию» дала начавшаяся в стране перестройка. Некоторым показалось, что придется действительно предпринимать какие-то меры по ускорению НТП. Создание сети приборных центров было, очевидно, одной из наиболее простых и естественных мер. В ГКНТ СССР создали рабочую группу, которая провела совещания специалистов, подготовила аналитические материалы и проекты необходимых постановлений. Но первый испуг быстро прошел, и подготовленные проекты благополучно похоронили в трясине согласований.

Что можно извлечь из истории этого, казалось бы, иррационального неприятия полезного нововведения, не получившего ни одного отрицательного отклика? Прежде всего она обнажает иллюзорность гармонии интересов в социальной системе нашей науки.

Причина молчаливого сопротивления новой организационной форме, способной оживить огромные «дремлющие» человеческие и материальные ресурсы, лежит в существующих в науке производственных отношениях. Один из их ключевых элементов — доступ к средствам производства (приборам и оборудованию).

Специфика научной деятельности в том, что независимо от формы собственности на средства производства ученый выносит на рынок результаты научной работы как собственное творение. Причем на его деятельность и благосостояние существенно влияет внеэкономическое вознаграждение. При всех искажениях, накладываемых на систему вознаграждения бюрократическим укладом наших научных учреждений, высокий научный престиж, как правило, способствует повышению общественного статуса и улучшению материального положения научного работника.

При этом возникает сильная положительная обратная связь: престиж и высокое служебное положение, завоеванные благодаря производству научной продукции высокого качества, позволяют получать больше средств и возможностей для полной реализации своих способностей и привлечения к сотрудничеству других талантов (аспирантов, сотрудников, связанных неформальными отношениями с коллегами). Это в свою очередь еще больше повышает престиж. Естественно, что полезный эффект при этом все больше превышает собственные усилия, так как усилия коллег приплюсовываются к вкладу научного лидера. Господствующие в иерархической структуре наших научных учреждений «квазифеодальные» отношения делают такое сотрудничество взаимовыгодным, и мало кто протестует против извлечения подобных «нетрудовых доходов». Раздающиеся иногда гневные свободолюбивые призывы носят ритуальный характер и не могут воплотиться в жизнь: при существующем укладе рядовые сотрудники нуждаются в покровительстве научного «сюзерена» и готовы укреплять его положение своим трудом. Тревожные симптомы застоя проявляются скорее в том, что стало трудно найти покровителя, который согласился бы стать соавтором талантливой работы. Он обходится уже и без этого.

Для создания автокаталитической системы надо выполнить одно начальное условие: произвести некоторую «критическую массу» научной продукции с качеством, существенно превышающим средний уровень. Качество научной продукции зависит от нескольких факторов, среди которых важное, но не всегда определяющее значение имеют талант, квалификация и работоспособность исследователя. Определяющим зачастую становится доступ ученого к более совершенным приборам. Если же речь идет об уникальном приборе, то получаемая с его помощью продукция оказывается вне конкуренции. Таким образом, имеющаяся в распоряжении ученого техника не только «оживляет» его трудовые затраты, обеспечивая приемлемое качество продукции, но и обеспечивает существенную долю получаемого на научном рынке вознаграждения. Один рас-

торопный аспирант смог удивительно быстро подготовить и блестяще защитить диссертацию, придя со своими образцами и проведя множество измерений на международной выставке приборов «Наука-78» в Москве. Он использовал лучшие по тем временам инструменты из США, Японии и ФРГ.

Заинтересованность научного работника в доступе к хорошим приборам очевидна. Но заинтересован ли он в том, чтобы к ним имели доступ и другие ученые? Здесь возникает конфликт интересов. Чем меньше коллег располагает аналогичными приборами, тем ниже стандарты качества в данной области в стране, тем выше качество продукции владельца прибора по сравнению со средним уровнем, тем больше прибавочного вознаграждения извлекает он на научном рынке. И хотя как гражданин он, разумеется, хочет процветания отечественной науки, это, как правило, не мешает действовать ему в соответствии с личными и групповыми интересами. Изощренный ум образованного человека отыскивает для этого убедительные обоснования. Этот конфликт интересов часто даже не осознается. Получается, что бытие определяет подсознание.

В условиях дефицита приборы распределяются по научным учреждениям крайне неравномерно. Выделяются элитные лаборатории, которым отдается приоритет в получении совмещенного оборудования, и это необходимый подход. Ожидалось, что с накоплением ресурсов будут выравнены уровни обеспечения. Однако эти надежды не оправданы. Развитие подобных систем только увеличивает разрыв хотя бы потому, что требования к качеству продукции растут быстрее, чем количество доступных ресурсов. Кроме того, содержавшиеся на «голодном пайке» организации зачастую просто теряют способность продуктивно осваивать новые средства — и направлять их туда не имеет смысла.

И все же главным фактором, поддерживающим неравенство в доступе к приборам, стал интерес работников элитных лабораторий. Им во многих отношениях выгоден низкий уровень обеспеченности других НИИ. Низкий средний уровень фона, на котором оцениваются научные достижения, облегчает создание автокаталитической системы престижа, гарантирует и дальнейшее приоритетное обеспечение лучших коллективов. Не будем уже говорить о возникновении черного рынка приборных измерений. Интересы работников элитных лабораторий охраняются неукоснительно, ведь верхние уровни научно-административной иерархии, на которых принимаются решения о распределении ресурсов, заполнены руководителями этих лабораторий.

Казалось бы, в плановой системе развития науки, создание которой мы с гордостью декларировали, государственные органы

управления должны гармонизировать интересы разных групп. Однако в нашей науке сама идея планирования давно выхолощена. Из средства рационального развития всех компонентов научной системы план превратился в средство консервации структур, наилучшим образом отражающих интересы научно-административной элиты. Не случайно вопрос о состоянии технологии научных исследований вообще исключен из анализа и планирования. Задержки в освоении революционизирующих науку и практику методов порой настолько абсурдны, что в любой другой сфере деятельности они были бы неприемлемы при любом застое. В науке же они не становятся даже предметом обсуждения, ибо состояние дел в этой сфере целиком оценивают те, кто за него отвечает.

Планирование в науке заменено подготовкой программ по ускоренному развитию то одной, то другой оказавшейся в прорыве важной научной области. За последние два десятилетия мы были свидетелями многих таких программ, предписанных высшими органами власти. Постановления обычно предусматривали значительные ассигнования на усиление технической базы. Но сохраняли неизменным резко неравномерное распределение приборов и оборудования. Более того, после реализации таких постановлений коридоры элитных институтов загромождались ящиками с импортным оборудованием, которые не распаковывались в течение нескольких лет. Не удивительно, поскольку проекты постановлений готовились в недрах этих самых институтов.

Таким образом, групповые интересы влиятельной части нашего научного сообщества и реализующие их управленческие структуры препятствуют созданию в СССР центров коллективного пользования научными приборами. Это безобидное на первый взгляд мероприятие привело бы к существенной перестройке производственных отношений в науке, нарушило монопольное владение важными средствами производства.

Но от отсутствия развитой сети приборных центров страдает и сама научная элита, лишаясь доступа ко многим дорогостоящим технологиям эксперимента, которые могут быть реализованы лишь в форме приборных центров. Таким образом, качество продукции привилегированных лабораторий относительно мировых стандартов быстро снижается. Государственные органы управления, даже действуя в интересах научной элиты, должны были бы преодолеть ее близорукое сопротивление и способствовать созданию и воспроизводству приборных центров.

И все же хочется верить, что перестройка коснется и науки, оказавшейся ныне одной из наиболее консервативных подсистем нашего общества.

ГЛАСНОСТЬ ПРОТИВ ГРОМКОГОВОРИТЕЛЯ

Гласность и перестройка крайне необходимы и в таких важных сторонах нашей жизни, как элементарная дисциплина труда. Чернобыльская катастрофа, крушение поездов, столкновение в открытом море сверхтихоходных кораблей, наконец, бесчисленные автомобильные катастрофы чаще всего обусловлены грубейшими нарушениями дисциплины труда и вредными привычками, которые не столь безобидны, как принято считать.

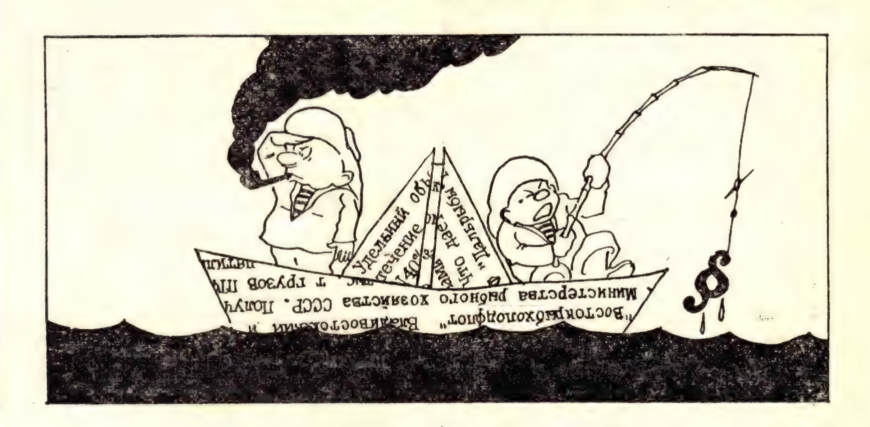
Скорость технологических процессов на автоматизированных производствах возросла в 8—10 раз, скорость движения наземного транспорта — в 2—5 раз. В этих условиях даже такая «мелочь», как радиошум, может иметь самые неожиданные последствия.

Многие, вероятно, с интересом посмотрели фильм «Полеты во сне и наяву». Меня заинтересовал в нем следующий эпизод: конструкторское бюро, сотрудники, склонившиеся над чертежами, громкоговоритель, включенный на полную мощность... Перекрывая репродуктор, конструкторы размышляют вслух — любить или не любить! Производительность конструкторского труда в этих условиях снижается в 14(!) раз. А если при этом конструировали, скажем, самолет, то летать он будет недолго.

Исследованиями установлено, что при одном включенном громкоговорителе производительность умственного труда снижается в 2—4 раза, многократно повышается количество ошибок и частота несчастных случаев. Многим видам работ вообще противопоказан радиошум. При езде с включенным приемником в 3—4 раза повышается частота автомобильных катастроф.

Решение проблемы дисциплины труда нельзя возлагать только на хронометр. В нее входит и перестройка нашего мышления. Легковесное отношение к важным экологическим проблемам, пренебрежение ими — также нарушение дисциплины труда, противоречащее добросовестному выполнению профессионального долга. Почему бы, например, не запретить радиошум во время езды в автомобиле правилами дорожного движения, инструкциями по технике безопасности для машинистов и операторов? Для борьбы с вредными привычками необходимо найти место и в правилах внутреннего распорядка предприятий и учреждений.

М. Т. ДМИТРИЕВ, Москва



НА ПОВЕРХНОСТИ

А. Н. НОВОСЕЛОВ,
первый помощник капитана дизельэлектрохода «Золотой Рог», ВРПО «Дальрыба», Владивосток

40 % рыбной продукции страны производит Всесоюзное рыбопромышленное объединение «Дальрыба». Около 90 % ее выпускается непосредственно в море промысловыми и обрабатывающими судами. Эффективность работы промысловых экспедиций зависит от обеспечения судов рыбой-сырцом и от услуг приемно-транспортного флота (ПТФ). Услуги эти немалые: для выпуска тонны рыбопродукции необходимо завезти полторы тонны грузов, обеспечивающих этот выпуск (топливо, вода, тара и т. п.). Основной объем работ приходится на «Востокрыбхолодфлот»— управление транспортного и рефрижераторного флота (ВРХФ) «Дальрыбы». Если появляются сбои в этой работе, то начинает лихорадить весь рыбопромышленный комплекс Дальнего Востока.

Приведем несколько фактов. Первый: ВРПО «Дальрыба» за прошедшую пятилетку недодало стране рыбной продукции на миллиард рублей из-за простоев промысловых и обрабатывающих судов в экспедициях, связанных с несвоевременным обслуживанием их со стороны ПТФ. По научно обоснованным нормам, [1] этого количества продукции хватило бы в

[1] Сысоев Н. П. Экономика рыбной промышленности СССР. М.: Пищевая промышленность. С. 15.

течение года почти 40 млн человек.

Второй: за этот же период ПТФ «Востокрыбхолодфлота» непроизводительно простоял в портах (в основном, в ожидании выгрузки)... целый год. При этом план пятилетки по всем основным показателям выполнен на три месяца раньше срока. Трижды за пятилетку красовался «Востокрыбхолодфлот» на Всесоюзной Доске почета ВДНХ, награждался знаменами ЦК КПСС и Совмина, часто завоевывал классные места в отрасли. Сохранились простои ПТФ и потери в выпуске рыбной продукции и в текущей пятилетке.

Третий: из решения общесудового собрания теплохода «Кутузов» — «...наш экипаж считает, что дальнейшее малоэффективное использование судов недопустимо. Предлагаем...»

Проблема очевидна: с одной стороны, дефицит транспортного тоннажа в экспедициях, что значительно сдерживает выпуск продукции, с другой — его простои. Каковы же причины? «К сожалению, причины трудно назвать объективными. Когда глубже анализируешь их, то убеждаешься: начальной причиной оказывается чья-то некомпетентность, нераспорядительность, ведомственное отношение к делу, в конечном итоге — бесхозяйственность», — определил суть проблемы начальник ВРХФ Н. Ф. Нескоромнюк, выступая на страницах краевой газеты «Рыбак Приморья». Его заместитель по экономическим вопросам Л. Д. Афанасьева сказала в выступлении на заседании парткома: «Мы не справились с основной задачей — повышением провозоспособности флота за счет качественного его использования. За пятилетку получили 19 новых судов, оснащенных современными средствами автоматизации, но использовать их экономически целесообразно не научились. В связи с этим снизилась фондоотдача при росте стоимости фондов более чем на 40 %, объем грузоперевозок увеличился только на 17 %... Простой каждого судна составил 65 суток (23 % эксплуатационного времени), судов типа «Тарханск» — 91 сутки (33 %), типа «Сибирь» и «Космонавт Комаров» — 84 (30 %). Только за 1985 г. наши суда простояли в портах 54 % эксплуатационного времени». Добавим, что ВРХФ из-за простоев потерял за пятилетку более 100 млн руб. доходов; за два года текущей пятилетки — более 50 млн руб.

Целый год транспортные рефрижераторы выполняли роль плавучих портовых холодильников стоимостью более полумиллиарда рублей (такова среднегодовая стоимость ПТФ «Дальрыбы»). В то же время портовые холодильники во Владивостоке и Находке, через которые проходит около 90 % всей рыбопродукции, используются в основном для хранения продовольственных товаров торговых организаций. Их оборачиваемость составляет 3—5 оборота в год против 16—18 в Кали-

нинградском и Клайпедском рыбных портах, что не позволяет эффективно использовать холодильники как оперативные емкости в случаях, когда нет железнодорожных вагонов.

«Дефицит тоннажа для вывоза готовой рыбопродукции — острейшая проблема в Дальневосточном рыбном регионе»,— пишет в своей статье В. Н. Краснокутский[2]. Да, в экспедициях рефрижераторного флота тоннажа не хватает, но есть ли он в Дальневосточном бассейне — судите сами: почти четвертую часть эксплуатационного времени ПТФ находится в простоях, теряя в год свыше 400 тыс. т так называемой провозной способности. Стоит избавиться от этих простоев хотя бы наполовину — исчезнет дефицит. Да и не дефицит это вовсе, а организационное «изобретение» «Минрыбхоза» и «Дальрыбы». Неудивительно, что у ПТФ «Дальрыба» самые низкие экономические показатели в отрасли. К примеру, прибыль на одно среднесписочное судно здесь в два раза меньше среднеотраслевого показателя.

При таком использовании собственного флота «Дальрыбе» ничего не остается, как привлечь к обеспечению экспедиций Минморфлот. Часто наблюдаем такую картину: наш флот идет в экспедиции порожняком, а следом — суда Минморфлота, за которые «Дальрыба» платит немалые деньги, везут топливо, продовольствие и тару. Между тем экспедиционным судам далеко не безразлично, кто привезет эти грузы — универсальный транспортный рефрижератор, который обеспечит судно всем необходимым и одновременно заберет готовую продукцию, или узкоспециализированные суда Минморфлота. Ведь танкеры привозят только ГСМ; танкеры-водолеи — только воду; сухогрузы — только грузы снабжения. Ситуация аналогична следующей: вам необходимо купить хлеб, молоко, мясо и т. д., кроме того, надо сдать пустые бутылки. Магазины же находятся в разных частях города. Сколько времени вы потратите на это? Уйму! И совсем другое дело, когда все можно сделать в универсаме рядом с вашим домом. Так вот, ПТФ для промысловых судов — тот самый «универсам». Это особенно важно в условиях неравномерности промысла, когда надо использовать любой благоприятный момент для вылова и выпуска продукции, а не «гоняться» за каждым судном-снабженцем.

А пока картина такая: транспортные рефрижераторы, которые могут с большой экономической выгодой обеспечить экспедиции, каждый пятый день простаивают. В то же время привлекается сторонний флот другого министерства, который, кстати, обслуживается в портах вне очереди, увеличивая таким образом простои дорогостоящего универ-

---

[2] Краснокутский В. Н. Рыбная промышленность: Проблемы и стратегия. // ЭКО. 1986. № 7.

сального рефрижераторного флота «Дальрыбы» (транспортный рефрижератор стоит в среднем около 10 млн руб.). Добавьте сюда расходы на оплату зафрахтованного флота и собственного в простоях. Можно наблюдать и такое, тоже нередко: суда, пришедшие из экспедиции (в том числе и Минморфлота), стоят на рейде в ожидании выгрузки, а причалы морского торгового порта пустуют. Если б торговый порт хотя бы выгружал свои суда сам, а не занимал причалы рыбного порта... Но, видно, у них есть на то своя мерка: начнут выгружать «рыбаков» — добавят план.

Для выявления резервов сравним затраты времени на обработку транспортных рефрижераторов в море, портах «Дальрыбы» и других портах Министерства рыбного хозяйства СССР. Получается, что валовое (общее) время на обработку 1 тыс. т грузов ПТФ в портах «Дальрыбы» вдвое больше, чем в море и в других портах отрасли. Грузовые затраты времени на перегрузку этой же 1 тыс. т здесь на 15 % больше, чем в море, и в полтора раза больше, чем в других портах Минрыбхоза. При этом надо учесть, что выполнять грузовые работы в экспедициях намного сложнее, чем в порту: перегруз идет с судна на судно, зачастую в сложных гидрометеорологических условиях. Да и работы эти выполняют моряки в свободное от вахт время, а не профессионалы-докеры.

А вот интенсивность грузовых работ в море у дальневосточников на 15 % выше среднеотраслевой и на 15—28 % выше, чем в таких ВРПО, как «Севрыба», «Азчеррыба» и «Запрыба». Это достигнуто за счет хорошей организации работ в экспедициях и высокой производительности труда экипажей промысловых и рефрижераторных судов. Получается, что работа, которая зависит от моряков непосредственно, выполняется на самом высоком уровне. Но время, сэкономленное моряками в экспедициях, теряется в сверхплановых портовых простоях. Последние стали основной причиной низкой интенсивности использования ПТФ «Дальрыбы». В результате стоимость основных фондов здесь растет значительно быстрее доходов и объема грузоперевозок. Прибыль на одно среднесписочное судно, рентабельность, фондоотдача в 1,5—2,5 раза ниже среднеотраслевых и имеют тенденцию к снижению. Простои в портах за пятилетку увеличились почти в полтора раза.

Между тем все участники транспортного конвейера перевыполняют соцобязательства. Более того: Владивостокский и Находкинский порты, где перерабатывается около 90 % всей рыбопродукции, более 80 % судов обрабатывают досрочно и с большой экономией времени. Согласитесь, есть над чем задуматься: каждая организация, взятая в отдельности (ВРХФ, порты, «Дальрыбсбыт», железнодорожные станции), план

выполняет, а в результате их совместной работы теряется рыбопродукции столько, что можно было устроить не одну рыбную неделю для всей страны.

Изначальная причина бесхозяйственности — уровень планирования, при котором стало возможным перевыполнять планы и соцобязательства при далеко не напряженной работе, без изыскания резервов, без сбалансированности планов промысла, транспортного флота, портов, железнодорожников и сбытовиков. «Востокрыбхолодфлот», имея план, рассчитанный едва ли на 80 % всей реальной мощности, всегда его перевыполняет. Полное моральное и материальное довольство управленческого персонала оборачивается большими потерями для общества в целом — как рыбопродукцией, так и в денежном выражении. Почему, спрашивается, теряют часть зарплаты экипажи судов? Положение по оплате труда плавсостава в простоях предусматривает выплату 80 % оклада, хотя повлиять на величину простоев они практически не могут. Да и объем работы в простоях у них не снижается. Сравним в данной ситуации труд начальника «Востокрыбхолодфлота» и матроса. Первый при такой организации планирования и использования флота получает полностью оклад и премию, которая намного превышает оклад матроса, последний — 80 % оклада. Вряд ли это отвечает принципу социальной справедливости. Матрос заинтересован в сокращении простоев, но ничего не может сделать, а начальник может повлиять на их длительность, но достаточных мер для этого не принимает.

Удельный объем пакетных перевозок увеличился с 32 % в 1980 г. до 83 % в 1987 г. Это значительно сократило время на грузовые операции в портах, намного возросла их техническая вооруженность, увеличилась длина причалов, поступили из новостроя новые, приспособленные для скоростной обработки суда, а валовые нормы переработки судов остались на уровне 1980 г. При этом в течение пятилетки они выполнялись на 70—75 %. Грузовые суточные нормативы снижены на 15 %, фактическое количество груза, перерабатываемого в течение суток, снизилось до 6 % и держится на уровне 1980 г. Но выполнение плана суточной грузопереработки составило 120—160 % и имеет тенденцию к росту. За счет чего? А хотя бы за счет того, что план суточной грузопереработки ежегодно давался на текущий год на 11—31 % ниже уровня, достигнутого в предыдущем году...

А как используются новые современные суда, например типа «Тарханск»? Их в порту десять, общая разовая грузовместимость 50 тыс. т, стоимость каждого более 6 млн руб., а вот используются они лишь на 60 %. Практически три судна из десяти в эксплуатационное время ежегодно

простаивают, хотя их эффективность доказана на примере теплохода «Тальники», которому «дали» возможность поработать без больших простоев. Он, далеко не исчерпав своих возможностей, перевез за пятилетку грузов в полтора раза больше, чем его «собратья», которые план, как правило, не выполняют. Но в конце года и пятилетний план корректируют по факту. Такая операция проделывается и со всеми остальными судами, не выполнившими план. К примеру, план двух лет нынешней пятилетки досрочно выполнен всеми судами ВРХФ. Но как выполнили? Проследим это на примере дизельэлектрохода «В. Верещагин». План на 1987 г. был 47 тыс. т, затем его последовательно скорректировали до 36 и 31 тыс. т. В результате выполнение — 112 %. Таким же образом «выполнен» план 1986 г.— 110 %, а отставание по пятилетнему плану составило 17 тыс. т — это четыре рейса, или полгода работы... Кому нужно такое противоречащее здравому смыслу «выполнение»? Морякам — точно нет: они теряют материально и морально. Парадокс! Весь год план не выполняли (в связи с простоями), а в конце года — передовики... А ведь план был реальный, и если б не простои, он был бы успешно выполнен...

На фоне общего выполнения плана базой флота это явление стало нормой. Вот что сказал по этому поводу на партийном собрании матрос Пестряков: «Надо, чтобы не уменьшали нам план на бумаге, а давали возможность его выполнять». Действительно, около 60 % грузов «переднего пути», 25 % суммарного объема соленой продукции, консервов и рыбной муки перевозится зафрахтованными судами Минморфлота, а наши суда типа «Тарханск», наиболее приспособленные для перевозки этих грузов, каждый третий день эксплуатационного времени простаивают. Трудно объяснить, из каких экономических соображений это делается.

Всю пятилетку работали на «Дальрыбу» и транспортные рефрижераторы Калининградского «Мортрансфлота». Но как работали? Вывозили из районов промысла в среднем 250 тыс. т рыбопродукции в год и выгружали ее в основном в портах Владивосток и Находка. Потеря провозоспособности судов Востокрыбхолодфлота из-за простоев в портах ежегодно составляла более 400 тыс. т. Результат такой «помощи» подсчитать несложно. Какой же резон в ней? В Дальневосточном бассейне сложилась парадоксальная ситуация: при общих излишках рефрижераторного тоннажа имеет место его постоянный «дефицит» в промысловых экспедициях, что значительно сдерживает выпуск рыбопродукции. При этом фрахтуется флот другого министерства, что все равно не решает проблемы «дефицита» на промысле, а ведет к увеличению простоев собственного специализированного транспортного фло-

та в портах и, естественно, увеличивает себестоимость рыбопродукции «Дальрыбы». То есть, какое бы количество тоннажа ни сосредоточивалось в Дальневосточном регионе, без соотнесения его с реальной пропускной способностью портов эта проблема решена не будет.

Подведем некоторые итоги. За 11-ю пятилетку из-за пресловутого «дефицита» потеряно рыбопродукции на миллиард рублей. А как обстоит дело в 12-й пятилетке? Из выступления вышеупомянутого Н. Ф. Нескоромнюка теперь уже в другой краевой газете: «...И настрой на интенсивный путь развития... дает определенные результаты. При годовом плановом приросте объема грузоперевозок на 5,2 % мы завершаем первое полугодие по этому показателю на уровне 12,5 %. При этом в управлении обеспечена дисциплина поставок готовой продукции потребителю, выполняются и планы приема рыбопродукции»[3].

Теперь сравните: простои флота в тот период достигали 25 % эксплуатационного времени, плановый рост грузоперевозок запланирован всего 5,2 % — достигли 12,5 (в основном за счет пополнения флота, то есть экстенсивным путем). Таким образом, явные перекосы в планировании использования флота с настойчивостью, достойной другого применения, на протяжении ряда лет — до перестройки и сейчас — выдаются за победные реляции. Следует подчеркнуть, что рост объема грузоперевозок на 1988 г. запланирован в 3,7 % к уровню 1987 г.— опять запланированы простои транспортного флота и его дефицит в экспедициях, а следовательно, и потери в выпуске рыбопродукции. Как и в прошлой пятилетке, простаивают рефрижераторы в портах, теряют в заработке экипажи судов, простаивающих в портах и на промысле, сбивается ритм работы, а главное — страна теряет рыбопродукцию. Если так будет продолжаться, то ее опять недополучат миллионы потребителей. По расчетам института «Гипрорыбфлот», потери в выпуске рыбопродукции за пятилетку увеличились на 40 %, следовательно, при такой постановке дела эти потери в 12-й пятилетке возрастут.

Выполнение плана грузоперевозок, рассчитанного на 75—80 % реальной провозной способности флота, не побуждает руководство «Востокрыбхолодфлота» к повышению эффективности использования приемно-транспортного флота. Слабо проявляется в таких условиях и человеческий фактор, «не работает» инициатива трудовых коллективов. Так, еще в 1981 г. в адрес администрации «Востокрыбхолодфлота» поступили предложения по организации хозрасчетных бригад (групп судов). Идея была заимствована в Минморфлоте. Но в обсуждени-

[3] Нескоромнюк Н. Ф. Принципиальные ориентиры. // Красное Знамя. 1987. 30 июня.

ях и разговорах прошла пятилетка, идет другая — практических дел так и не последовало, хотя предложение поддержано учеными и коллегией Минрыбхоза. Основная причина, видимо, в том, что не нужно это хлопотное дело нашим руководителям при существующей практике оценки их работы. Но это нужно морякам, стране... Вот в какое противоречие вошли интересы трудовых коллективов, общества с руководством «Востокрыбхолодфлота»...

Нужна перестройка, и в «Востокрыбхолодфлоте» она должна начаться на основе создания хозрасчетных бригад (групп) судов, в которых следует сосредоточить комплексное управление флотом во всех взаимоувязанных аспектах его производственно-хозяйственной деятельности, в рамках внутрихозяйственного расчета с четким определением их прав, обязанностей и связей с функциональными службами и отделами.

Что дает такая перестройка?

Достигается ответственность управленческих работников и судоэкипажей за результаты работы бригад и каждого судна в отдельности в одном структурном подразделении, при этом строится неразрывная цепь: функции — права — результативность — ответственность — стимулирование.

Обеспечивается связь комплексной рабочей управленческой группы с флотом. Члены этой группы наравне с судоэкипажами будут нести ответственность за конечные результаты работы судна. От этих результатов будет зависеть оценка качества их труда и размер премиального вознаграждения, которое становится конкретным фактором повышения качества управления.

Непосредственные исполнители транспортного процесса участвуют (а кто лучше их знает проблемы флота?) в управлении флотом через советы трудового коллектива структурного подразделения.

Происходит переход от многоступенчатого управления флотом к системному, комплексному в рамках внутрихозяйственного расчета.

Развивается и совершенствуется внутрихозяйственный расчет и бригадная форма организации и стимулирования труда на принципиально новой основе — внедрении хозрасчетных бригад судов, что может быть предпосылкой для перехода на коллективный подряд всего «Востокрыбхолодфлота».

Учитывая, что основные резервы провозной способности ПТФ находятся в сфере организации и управления транспортным процессом, а потери в грузоперевозках — на стыке флота, портов, служб сбыта и железной дороги, целесообразно объединить подведомственные «Дальрыбе» управление «Востокрыбхолодфлот», Владивостокский и Находкинский рыбные порты и «Дальрыбсбыт», а также управление материально-технического снабжения (УМТС)

в одно хозрасчетное объединение «Востокрыбфлоттранссбыт», упразднив лишние звенья управления и сосредоточив в одном: права и ответственность за обеспечение промысловых экспедиций, переработку продукции в портах и ее сбыт. С железнодорожниками, на наш взгляд, требуется установить более четкие, взаимно обязательные в экономическом плане отношения.

Следует, на наш взгляд, упразднить «Дальрыбу», которая в сегодняшнем виде есть управленческий аппендикс и своего рода буфер для Министерства рыбного хозяйства СССР. Вместо него лучше создать небольшую координационную группу во главе с заместителем министра. Это позволит перейти на двухступенчатую систему управления, приблизить министерство к производству (и наоборот), повысить его ответственность за конечные результаты не опосредованно, как сейчас, а напрямую.

Видимо, есть смысл рассмотреть вопрос о «посадке» этой группы на вновь созданное объединение «Востокрыбтрансфлотсбыт», совместив обязанности руководителя группы — заместителя министра — с руководством нового объединения. В этом случае у него появится не только обязанность, но и ответственность за обеспечение экспедиций всем необходимым и вывоз рыбопродукции и ее реализацию.

Далее. Какое бы количество рефрижераторного флота не сосредоточивалось в Дальневосточном бассейне, его провозная способность будет использована лишь в том количестве, сколько груза смогут переработать порты. Если даже довести интенсивность грузовых работ в портах «Дальрыбы» до среднеотраслевого уровня (для этого надо повысить производительность грузовых работ на 35 % к уровню 1985 г.), то это позволит сократить простои ПТФ только на четверть. Очевидно, стоит составить непрерывный график работ ПТФ, портов и «Дальрыбсбыта» с включением в него портов европейской части СССР. Подобный метод учета освобождающихся транспортов и пропускной способности портов давно и весьма эффективно применяется в Минморфлоте СССР. Главное здесь — исключить простои промысловых судов из-за необеспеченности со стороны ПТФ. График должен предусматривать транспортировку рыбной продукции из районов промысла в европейскую часть страны (куда идет ее более 70 %) в количестве, исключающем простои ПТФ в портах «Дальрыбы». Экономическую целесообразность такой транспортировки подтверждают специалисты Института экономики океана ДВО АН СССР. При этом приведенные транспортные затраты на перевозку одной тонны рыбопродукции снижаются по сравнению с существующей схемой на 20—30 % — в зависимости от района промысла.

Сроки доставки сокращаются от 7 до 12 %.

Совершенствование обеспечения промысловых экспедиций со стороны ПТФ должно стать одним из главных условий определения путей развития рыбной промышленности в 12-й пятилетке. Эти резервы лежат на поверхности, их реализация определяется рамками организационных мероприятий без дополнительных капитальных вложений.

ОТ ЗАПРЕТОВ — К МАЛООТХОДНЫМ ТЕХНОЛОГИЯМ

Г. М. МКРТЧЯН,
доктор экономических наук,
Л. А. БОНДАРЕНКО,
кандидат геолого-минералогических наук,
В. М. СОКОЛОВ,
кандидат экономических наук,
ИЭиОПП СО АН СССР,
Новосибирск

Неизбежно ли загрязнение окружающей среды в результате роста производства и потребления и внедрения технического прогресса? Сторонники этой точки зрения считают, что природоохранные мероприятия не дают эффекта, затраты на них увеличивают себестоимость, и, соответственно, уменьшают прибыль предприятий, а прямой выгоды не получает никто.

Безусловно, ликвидация ущерба, наносимого народному хозяйству загрязнением окружающей среды, в будущем обойдется обществу значительно дороже, чем сегодняшняя выгода отдельных предприятий. А если взять настоящее время? Почему природоохранные мероприятия должны быть убыточны для применяющих их предприятий и отраслей?

ОТЧЕГО ДЫМЯТ ТРУБЫ?

Наиболее эффективный путь природопользования — это переход к безотходным и малоотходным технологиям. И такие технологии, комплексное использование сырья должны быть выгодны предприятиям и отраслям. Более полное использование ценных компонентов из минерального сырья дает возможность не вовлекать в хозяйственный оборот новые источники сырья, не отчуждать большие земельные участки под отвалы; прекращение сброса стоков сокращает потребление свежей воды; утилизация отходящих газов повышает извлечение летучих компонентов и т. п. Однако на практике предприятия не всегда стремятся уменьшить вред, наносимый ими окружающей среде, а отрасли выделяют капитальные вложения на эти нужды по остаточному принципу. Рассмотрим причины такого отношения нашей промышленности к охране природы.

Во-первых, **далека от совершенства система платы за природные**

ресурсы. Существующий механизм фиксированных рентных платежей и штрафов неэффективен, так как плановые взносы в бюджет зависят от объема выпущенной продукции, а не от запасов природных ресурсов, переданных на баланс предприятия. И нарушение народнохозяйственных требований выгодно с позиций хозрасчетных интересов предприятия. Так, при неполном извлечении из недр запасов и дополнительной отработке за счет этого запасов лучшего качества горнодобывающее предприятие может получить плановое количество продукции с меньшими затратами даже с учетом штрафов, или же увеличить объемы производства при данных затратах.

Уже несколько лет как введена плата за воду, забираемую промышленными предприятиями из водохозяйственных систем. За сверхнормативный объем водопотребления и за сброс сточных вод устанавливаются повышенные платежи. Но при этом в тарифах не отражено более высокое качество подземных вод по сравнению с поверхностными, не стимулируется рациональное использование подземных вод. Тарифы за забор подземных вод должны быть запретительными, чтобы предприятиям было невыгодно использовать подземные воды на технологические нужды при наличии поверхностных вод.

Во-вторых, **применение безотходных технологий, комплексной переработки минерального сырья сдерживается несовершенством хозяйственного механизма, закостенелостью организационных форм.** Для этого требуется создание многоотраслевых производств. Но существующим формам организации народного хозяйства по отраслевому принципу присущи противоречия между интересами народного хозяйства, заключающимися в повышении экономической эффективности, например горного производства, путем более комплексного использования недр и ведомственными интересами отраслей промышленности, ограничивающих свою деятельность технологическим профилем отрасли. Не совпадают и интересы сопряженных отраслей: ни одна из них не может самостоятельно взять на себя весь комплекс задач по проектированию и техническому развитию предприятий, выпускающих непрофильную продукцию. Министерства не заинтересованы ни тратить свои ограниченные лимиты ресурсов на создание мощностей для выпуска непрофильной продукции, ни передавать свои лимиты на научные исследования, проектирование и строительство смежным отраслям, хоть те делают и профильную для данной отрасли продукцию. Здесь же вклиниваются противоречия между отраслями и территориями.

В результате затягивается использование многих продуктов и технологий, особенно имеющих многоотраслевое применение.

Так, задерживается использование цеолитов Сибири в народном хозяйстве. Между тем цеолитовые туфы эффективны для очистки газовых выбросов на алюминиевых заводах, очистки вод от аммония и тяжелых металлов. Их использование на птице- и животноводческих комплексах на 25—50 % снижают уровень заражений помещений аммиаком и унос аммония в сточные воды.

Но главное — **в самой политике проведения природоохранных мероприятий смещены цели: окружающую среду до сих пор пытались защитить от промышленных загрязнений путем строительства очистных сооружений, а разработка и внедрение безотходных и малоотходных технологий отодвигались на второй план.** Однако очистные сооружения в принципе не могут защитить биосферу от вредного воздействия промышленного производства. Они лишь переносят вредные выбросы из одной природной среды в другую, менее чувствительную. Кроме того, существующие очистные сооружения не всегда эффективно и безотказно очищают выбросы, а повышение степени очистки значительно удорожает их.

Таким образом, даже большие вложения в очистные сооружения могут дать незначительный эффект в области охраны окружающей среды, значительно увеличивая в то же время капитальные и текущие затраты на производство продукции.

Оценить реальные издержки на охрану окружающей среды мешают неточность и неполнота учета. К тому же учитываются далеко не все даже наиболее вредные загрязнители, не оценивается количественно их влияние на окружающую среду. Можно ожидать, что с развитием наших знаний о загрязнителях и техники мониторинга число учитываемых загрязнителей и аллергенов возрастет. В результате произойдет переоценка эффективности тех или иных технологических процессов.

Таким образом, пока у отраслей и отдельных предприятий по целому ряду причин нет особой заинтересованности в улучшении охраны природы, компенсации хотя бы того вреда, который они природе наносят. Действующие технологии, многие из которых без особого совершенствования применяются долгие годы, не в состоянии обеспечить экологически чистое производство.

ЖЕСТКИЕ МЕРЫ ИЛИ РЕАЛЬНЫЕ ИНТЕРЕСЫ?

Что же мешает предприятиям внедрять новые технологии и совершенствовать уже используемые? Во-первых, **уже действующие, отработанные технологии далеко не всегда используются наилучшим образом.** Причин здесь много. До сих пор на предприятиях нет АСУ ТП, охватывающих всю технологическую цепочку.

Как правило, автоматизировано управление технологическими процессами только на отдельных переделах. И далеко не всегда по вине самих предприятий. Не хватает хороших управляющих ЭВМ, надежных датчиков и анализаторов. Срываются поставки новых материалов, особенно если они изготавливаются на предприятиях других министерств. Нет четкой ориентации работы всех технологических переделов на конечный экономический результат. С ростом затрат на строительство новые технологии, внедряемые в рамках старого хозяйственного механизма, могут оказаться просто убыточными, что зачастую и происходит. Поэтому их внедрение затягивается, откладывается на будущее.

Во-вторых, **для ряда производств требуется принципиально новая техника,** но разработка ее в стране затягивается, а импортные возможности зачастую ограничены. Технический уровень и качество действующих машин и оборудования низки.

В-третьих, **недооценивается значение опытных производств** (фабрик, цехов) **в системе освоения месторождений.** Опытные производства должны быть мобильными, чтобы на них отрабатывались новые технологические и технические решения, например освоения месторождений труднообогатимых руд. Вместо этого после завершения строительства опытное производство, как правило, ликвидируется или же для него устанавливается план выпуска продукции.

Итак, налицо ситуация, когда задачи научно-технического прогресса и повышения заинтересованности предприятий и отраслей в охране природы надо решать комплексно и взаимосвязано. Но надо хорошенько продумать, какие организационно-экономические мероприятия необходимы, чтобы затраты на внедрение новых технологий и природоохранные мероприятия дали ожидаемые результаты. На возможных путях решения некоторых из перечисленных задач мы и остановимся.

На практике уже применяются, хотя и не так часто, как хотелось бы, жесткие меры к тем, кто загрязняет окружающую среду. Дело доходит до закрытия и перепрофилирования отдельных предприятий. К другим предприятиям применяются повышенные штрафные санкции. Так, с января 1988 г. Ленсовет ввел плату за сброс предприятиями неочищенных вод — 20 коп. за кубометр. Отметим, что эта цифра значительно выше средней себестоимости очистки сточных вод на предприятиях отраслей тяжелой промышленности. Мера оказалась очень чувствительной и вызвала недовольство тех предприятий и ведомств, которые пренебрегали экологическими проблемами, запустили очистное хозяйство или вообще не имели его.

Такие жесткие меры справедливы и своевременны. Но мы хо-

тели бы обратить внимание на одно обстоятельство. Решения о сдаче производственных объектов без очистных сооружений принимали, как правило, руководители отрасли с согласия местных властей. Коллектив предприятия права голоса не имел. Но реально расплачиваться за нарушение экологических норм приходится именно коллективу предприятия, поскольку штрафы автоматически уменьшают фонды экономического стимулирования. Вышестоящие организации, да и конкретные лица, принимавшие в свое время решения, при этом материально не страдают: отчисления в эти организации делаются до уплаты штрафов. Такое распределение материальной ответственности между принимающими решения и отвечающими за конкретные результаты организациями и предприятиями едва ли справедливо.

Из мероприятий, требующих быстрого решения, следует выделить усиление экономической ответственности всех хозяйственных звеньев в области использования, охраны и воспроизводства природных ресурсов. Закрепленные за предприятием природные ресурсы должны быть взяты на его баланс в соответствии с их экономической оценкой, а рентные платежи за использование данных ресурсов и затраты на их охрану и воспроизводство должны стать элементами хозрасчетных издержек данного предприятия. При этом систему платного природопользования необходимо расширить. Оно должно вводиться не за отдельные природные ресурсы, а за большинство ограниченных и дефицитных в народном хозяйстве природных ресурсов. Платежи за использование природных ресурсов определятся на основе их экономических оценок, отражающих дифференциальную ренту, приносимую народному хозяйству при использовании данного природного ресурса. Величина платежей может отклоняться от нормативов дифференциальной ренты, чтобы стимулировать или ограничивать использование того или иного ресурса.

Эти меры помогут стимулировать использование техногенных ресурсов: отвалов, забалансовых и труднообогатимых руд, «хвостов» промывки песков и обогатительных фабрик, некондиционных концентратов и промтоваров, а также отходов металлургического производства. Сейчас они складируются и образуют особые техногенные месторождения, при длительной консервации значительно изменяющиеся под воздействием природных факторов и наносящие большой ущерб окружающей среде. Иногда их эксплуатация экономически эффективнее, чем разработка природных минеральных месторождений. Но в государственных системах учета они не значатся и не привлекают внимания плановых органов. На пути их использования множество препятствий. Нет технико-

экономической оценки комплексного использования отходов, не обоснованы кондиции на техногенные минеральные ресурсы, цены на продукцию из отходов, не стимулируется использование отходов вместо первичного сырья, преодоление межотраслевых барьеров. А ведь при разработке техногенных месторождений как раз и возможно применение безотходных и малоотходных технологий.

Правда, некоторые экономические стимулы все же действуют. Но для поворота предприятий к комплексной переработке сырья, освоению техногенных ресурсов необходимы одновременное совершенствование системы платного природопользования и рассмотренные выше организационно-экономические мероприятия, без которых тормозится разработка техногенных месторождений.

Заинтересованность предприятий и их возможности в комплексном использовании сырья повышает Закон о государственном предприятии (объединении), согласно которому они могут осуществлять техническое перевооружение, реконструкцию и расширение за счет фонда развития производства, науки и техники, других аналогичных фондов, а также кредитов банка. Как показывают расчеты, такие капиталовложения выгодны, срок окупаемости меньше нормативного.

Поскольку отходы горного производства используются на стройматериалы, идущие в основном на строительство в данном регионе, предприятия, расположенные на одной территории, могут кооперироваться в разработке техногенных месторождений под эгидой местных органов власти. Например, создать кооператив или акционерное общество для разработки и эксплуатации техногенного месторождения. Номенклатура продукции согласуется с местными органами управления, а те выступают гарантом кооператива в банке. Возможны и другие варианты. Главное — не пытаться все заранее втиснуть в жесткие организационные формы, потому что, как показывает практика, при отсутствии возможности маневра могут провалиться и самые разумные идеи.

Необходимо повысить и экономическую заинтересованность предприятий в воспроизводстве природных ресурсов. На такие ресурсы, например, как рекультивированные земли, цены должны включать не только затраты на воспроизводство, но и дифференциальную ренту, которую они могут принести народному хозяйству при их использовании. Соответственно, по этим ценам подготовленные природные ресурсы и должны продаваться другим хозяйственным звеньям.

В утилизации атмосферных выбросов промышленное внедрение также отстает от научных разработок. Поэтому для регионов, где уже возникли серьезные экологические проблемы, целесообразно на первом этапе утилизи-

ровать вредные соединения на имеющихся системах очистки. В перспективе предприятия будут внедрять такие технологии, которые используют в качестве сырья отходящие газы. Это — дело предприятий и отраслей, а наука должна предложить экономичные технологии.

Конечно, нельзя рассчитывать на то, что в ближайшее время наука будет способна создать, а промышленность внедрить для всех крупнотоннажных производств экономичные безотходные технологии. Поэтому особое значение придается созданию современных систем контроля. Пример серьезного шага в этом направлении — создание советско-болгарского НПО «Зонд», одна из главных целей которого — разработка и серийный выпуск лазерных систем, предназначенных для определения загрязнений атмосферы газами, различными пылевыми выбросами — аэрозолями из труб индустриальных предприятий. Помимо этого, можно наладить систематические наблюдения в различных регионах для обнаружения температурных инверсий — одной из главных причин концентрированных вредных выбросов. Это поможет рационально выбирать место строительства новых предприятий.

При строительстве новых предприятий, ориентированных на комплексное использование сырья путем внедрения безотходных и малоотходных технологий, аккумулируются все упоминавшиеся нами трудности: организационные, экономические, технические и технологические. Поэтому, как и тогда, когда речь шла об освоении техногенных месторождений, **необходимо предостеречь от попытки поиска единой организационной формы.** Может быть, **освоение комплексных мелких месторождений станет прерогативой территориальных органов, а решение о разработке крупного комплексного месторождения будет приниматься центральными органами власти. Соответственно централизованным, минуя отрасли, будет и финансирование.**

Нам пора внимательнее присмотреться к тому, что делается в области охраны среды в капиталистических странах. В Японии, например, выработана экологическая политика, дающая реальные результаты. Установлены ПДК и ПДВ загрязняющих веществ, приняты законы о санкциях в отношении предприятий, загрязняющих окружающую среду. В центре национального парка Сэто расположен медеплавильный завод «Тамано» с производительностью 8500 т электролитической меди в месяц[1]. По соглашению с муниципалитетом г. Тамано обговорены среднесуточный и среднечасовой выбросы диоксида серы, его концентрация в воздухе.

Качество атмосферного воздуха в районе предприятия регист-

[1] Кафман В. Я. Природоохранные мероприятия на медеплавильном заводе «Тамано» в Японии // Цветная металлургия. 1988. № 2. С. 84—85.

рируется одиннадцатью станциями мониторинга, данные с которых поступают в центральный пункт управления предприятием и в Государственный центр окружающей среды и охраны здоровья. В случае превышения выброса диоксида серы власти профектуры могут потребовать сокращения производства и выплаты денежной компенсации. Из средств, поступающих от предприятий в виде штрафов за выброс загрязняющих веществ, формируется фонд компенсации пострадавшим.

●

Проблемы повышения эффективности производства на базе научно-технического прогресса и охраны окружающей среды должны решаться только совместно. Зарубежный и отечественный опыт показывает, что комплексное использование сырья, резко повышающее экономичность производства, на самом деле выгодно, но для решения этой задачи в масштабах страны нужны не только новые техника и технология, но и новое отношение к делу планирующих и хозяйственных органов. Технологии должны быть такими, чтобы затраты на охрану окружающей среды не ложились дополнительным бременем на себестоимость продукции, а расходовались на производство дополнительной продукции. Сами по себе такие задачи не решатся: нужны серьезные организационные меры, среди которых одна из наиболее радикальных — **введение природоохранных паспортов предприятий.** На основе такого паспорта будет возможен переход от изучения состояния окружающей среды к детальному анализу причин загрязнения, от оценки общего объема выбросов к удельным показателям на единицу выпускаемой продукции, сопоставляемым с наилучшими показателями, достигнутыми в мире. Это дает возможность и более объективно устанавливать штрафные санкции, которые могут также дифференцироваться по территориям в зависимости от уже имеющегося уровня загрязнения.

Тогда можно будет и задавать сроки, в течение которых предприятия должны достичь прогрессивных стандартов по загрязнению окружающей среды. Здесь может быть использован давно применяемый в капиталистических странах опыт, когда правительство принимает закон, и на подготовку к его выполнению дается жесткий срок. По истечении этого срока предприятие при невыполнении поставленных условий может быть закрыто, или же многократно возрастут штрафы за загрязнение. В ряде случаев стандарты могут вводиться поэтапно, постепенно ужесточая экологические требования, с обязательно оговоренным сроком достижения конечной цели.

К сожалению, экономический механизм рационального использования и воспроизводства природных ресурсов и охраны окру-

жающей среды недостаточно разработан теоретически. Пока еще нет критериев эколого-экономического обоснования принятия хозяйственных решений на всех уровнях планирования и управления — от народного хозяйства до предприятия. Разрешение этих проблем позволит более обоснованно принимать практические решения, где пока зачастую приходится действовать методом проб и ошибок, потому что откладывать решения до разработки хорошей теории уже нельзя.

ПРИРОДА ПОД ЗАЩИТОЙ НАЛОГОВ

Н. А. КРОНОВ,
Ленинград

Нынешний механизм «охраны природы» у нас такой: сперва природу разрушают, затем начинаются жалобы, и когда они доходят до высших органов, те останавливают разрушение и выделяют средства на восстановление разрушенного. Ну, не абсурд ли! Не зря говорится, что скупой платит дважды, а ленивый дважды делает одну и ту же работу. Как же направить решение экологических проблем в русло здравого смысла? Природа, окружающая нас, будет сохранена от разрушения только когда охрана среды станет выгодной для каждого хозяйственника, для каждого человека. На мой взгляд, такая возможность появится после введения экологических налогов. Они занимают первое место в предлагаемой мной программе мер для сохранения окружающей среды.

1. Каждую дымовую трубу — независимо от того, есть ли перед ней очищающее устройство — следует обложить налогом, пропорциональным загрязнению ею среды. Однако величина налога назначается не из «точных» подсчетов в рублях наносимого атмосфере ущерба. Величина налога определяется его целью. Цель — экономически стимулировать предприятия, во-первых, конструировать и строить (индивидуально или вскладчину) очищающие устройства, не дожидаясь, когда им эти устройства «дадут» и «заставят» поставить. Во-вторых, применять процессы и материалы, наименее загрязняющие среду. Поэтому налог должен быть достаточно высоким, чтобы предприятиям стало выгоднее охранять среду от загрязнения, чем загрязнять.

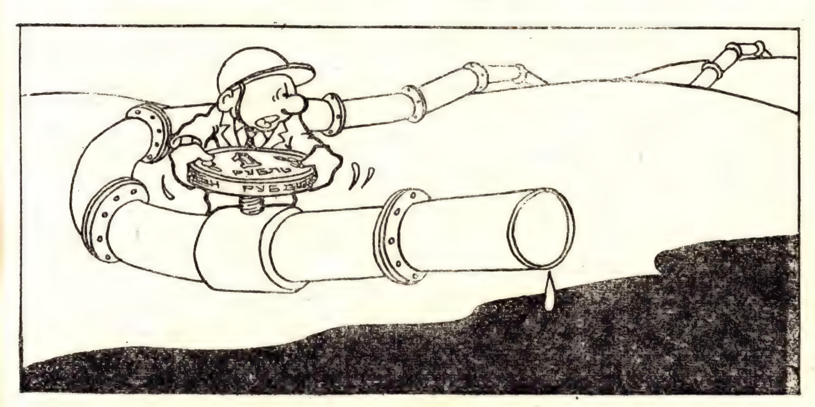
2. Обложить налогом сброс предприятиями сточных вод пропорционально их количеству и вредности. Достаточно высоким, чтобы стимулировать переход предприятий на работу по принципу замкнутого водооборота и строительство предприятиями очистных сооружений. Штрафы нужно оставить для борьбы с эпизодическими или чрезвычайными случаями загрязнения.

Экологические налоги могут быть так велики, как это необходимо, чтобы повлиять на хозяйственников. По мере того, как на большинстве предприятий вводились бы в строй очистные сооружения и доход государства от экологических налогов бы понижался, государство должно было бы повышать общие для всех ставки экологических налогов. Это бы дополнительно стимулировало директоров форсировать строительство очистных устройств.

К таким выводам ведут и размышления над опытом других стран, опередивших нас в осознании и решении многих экологических проблем. Вот что пишет Пьер Агесс: «Франция может похвастать тем, что приступила к рассмотрению мер, способных разрешить проблему загрязнения вод или по крайней мере избежать увеличения загрязнений их в ближайшие годы. Деятельность бассейновых финансовых агентств, созданных на основании постановления от 21 октября 1965 года, позволяет, по крайней мере теоретически, предотвращать загрязнение вод. Конечно, за сброс неочищенных вод следовало бы установить такой штраф, размеры которого **побудили бы** (подчеркнуто мной — Н. К.) промышленные предприятия и муниципалитеты финансировать строительство станций для очистки сточных вод и сбрасывать практически чистые воды. В настоящее же время легче заплатить штраф или налог, чем построить очистные сооружения. Специалисты подсчитали, что сумму штрафа следует увеличить в 4 раза, чтобы было экономически выгоднее построить очистное сооружение.»[1]

3. Каждый легковой или грузовой автомобиль, автобус, мотоцикл, трактор, паровоз, тепловоз, катер, пароход, теплоход, самолет, вертолет, стационарный или передвижной двигатель внутреннего сгорания необходимо обложить налогом, пропорциональным

[1] Пьер Агесс. Ключи к экологии. Л., 1982.



вносимому им загрязнению и наезженному километражу или времени работы. Достаточно высоким, чтобы стимулировать уменьшение использования загрязняющих среду двигателей и установку дожигающих и очищающих устройств.

4. Обложить налогом производимые минеральные удобрения, пестициды, фреоны и другие химические продукты, вредящие среде, чтобы стимулировать более экономное их использование, тщательное хранение и замену механическими и биологическими средствами.

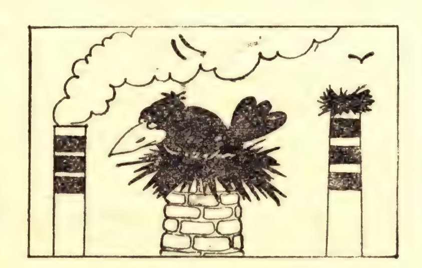
Обложение налогом химических и других производств, вредных для населения, необходимо и для того, чтобы стимулировать альтернативные производства и составить фонд помощи жертвам катастроф и загрязнения среды. Пусть эти предприятия и министерства сами оплачивают лечение и компенсацию ущерба, а не народ. Тогда будет видно: дешевая ли на самом деле их продукция или дорогая.

5. Обложить налогом добычу всех видов невозобновляемых ресурсов с целью их экономии, комплексного использования сырья, утилизации отходов, утилизации вторичного сырья, разработки и применения альтернативных средств.

Одновременно с введением всех вышеперечисленных экологических налогов следует снизить подоходный и косвенные налоги и налог с оборота так, чтобы общее бремя налогов не возросло.

Кроме прямого экономического воздействия на предприятия, заставляющего их применять очищающие устройства, экономить ресурсы и т. д., экологические налоги окажут и косвенное воздействие на предприятия и потребителей через механизмы рынка, который с введением хозрасчета начинает и у нас действовать легально. Экологические налоги вынудят разрушающие среду предприятия повысить цену на свою продукцию, на нее уменьшится спрос и из-за этого частично будут свернуты вредные и опасные производства. Только экологические налоги могут сделать выгодными применение новых экологически безопасных технологических процессов. Это единственный реальный путь перехода к безотходной технологии и дальше — в идеале — к бионизированной, такой же экономичной и экологичной, как живые организмы.

Именно экологические налоги, а не словесное «воспитание», приведут к искоренению мотовства не только в большой экономике, но и в малой, в быту.



КОЛЛЕКТИВНАЯ ОПЛАТА ТРУДА ЗА КОНЕЧНУЮ ПРОДУКЦИЮ

Что же у нас за социализм, если основа основ, его исходная формула «От каждого — по способностям, каждому — по труду» выполняется так плохо? Я глубоко убежден, что полное и последовательное осуществление этой формулы даст нам такой мощный рычаг подъема производительных сил, который позволит намного превзойти капитализм с его «свободой личной инициативы».

Я считаю, что назрела крайняя необходимость внедрять принцип распределения по труду в его чистом виде и повсеместно устранить бесполезные работы, наносящие огромный ущерб народному хозяйству, используя для этого такой мощный рычаг, как правильно организованная заработная плата. Распространенная у нас формулировка принципа распределения по труду «Кто больше трудится, тот получает большее вознаграждение» будет вытеснена более четкой и действенной формулой: «Кто своим трудом приносит обществу больше пользы, тот получает большее вознаграждение».

Предлагаем принципиально новую, подлинно социалистическую форму оплаты труда — «коллективную оплату труда за конечную продукцию», основанную на том, что государство определяет общую сумму заработной платы всего коллектива предприятия в зависимости от общественной ценности выполняемых им работ, а коллективная заработная плата распределяется между всеми работниками (рабочими, ИТР и служащими) независимо от их численности сообразно со степенью участия каждого в общем деле.

Очевидно, потребуется устанавливать предприятию, стройке или участку на каждое изделие, объект или их часть коллективные расценки, по которым в зависимости от количества фактически изготовленной продукции будет рассчитываться заработная плата всего коллектива. Практически коллективные расценки — это отнесенный на единицу продукции фонд заработной платы всего коллектива предприятия. Их можно рассчитывать, исходя из годового фонда заработной платы и количества запланированных на год изделий пропорционально их трудоемкости, определенной по нормативным затратам труда основных рабочих. В этом случае расчетной величиной для определения коллективных расценок (а впоследствии, возможно, важным показательным и сравнительным нормативом) будет служить фонд заработной платы, отнесенный на единицу трудоемкости запланированных работ.

Коллективные расценки дифференцируются также в зависимости от качества и прогрессивности продукции, а сумма заработной платы коллектива корректируется в зависимости как от себестоимости выполненных работ, так, возможно, и от размера прибыли и уровня рентабельности предприятия. Чем больше коллектив сдал продукции, чем больше этой продукции дошло до потребителя, чем выше ее качество, чем она прогрессивнее, дешевле и выгоднее, тем выше сумма заработной платы, которую банк выплачивает предприятию.

Распределяться коллективный заработок будет пропорционально отработанным дням и тарифным ставкам (должностным окладам) по принципу: чем меньше людей участвует в работе, тем выше заработок каждого. Чтобы лучше обеспечить оплату каждого по его личному труду, целесообразно при необходимости применять к тарифным ставкам (должностным окладам) повышающие или понижающие переходные коэффициенты (коэффициенты участия), которые отразят, как повлиял работник на размер заработной платы коллектива.

Коллективная оплата труда за конечную продукцию без применения сложных премиальных систем наиболее прямым и близким способом лично и коллективно материально заинтересовывает всех без исключения работников предприятий в увеличении выпуска продукции, повышении ее качества и снижении себестоимости, в снижении трудовых затрат на единицу продукции за счет наиболее рациональной организации работ и труда и за счет более полного использования существующих и внедрения новых механизмов и новой техники. Наконец, эта форма оплаты труда безусловно заинтересует в полном устранении бесполезных работ и излишних должностей.

На предприятиях, как правило, применяются несколько обособленных систем оплаты труда для различных категорий работников. Особенно разнятся между собой системы оплаты труда для рабочих и руководящих, инженерно-технических работников и служащих. Новая форма оплаты труда позволяет установить на предприятии единую систему заработной платы для всех категорий работающих. Она отличается простотой и доходчивостью, тогда как в пестрых, многочисленных и сложных действующих формах и системах нелегко разобраться не только рядовому рабочему, но подчас и инженеру.

Но осуществление на практике новой формы оплаты труда — дело очень сложное и трудное, поэтому отработку и внедрение на отдельных предприятиях систем, основанных на коллективной форме оплаты труда, следует опробовать с крайней осторожностью в несколько этапов.

А. К. ГАНЦКЕ,
Москва

КАКИМ БЫТЬ РЕГИОНАЛЬНОМУ ЦЕНТРУ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ

Последние решения центральных органов предусматривают создание общегосударственной системы трудоустройства, переобучения и профориентации населения и соответствующих хозрасчетных центров или бюро на местах.

Каким же быть региональному центру управления трудовыми ресурсами? Чем он будет заниматься?

На наш взгляд, в них должны быть специальные лаборатории по исследованию процессов труда. Ни сам человек, ни тем более общество не заинтересованы в многолетнем слепом поиске работниками направлений эффективного использования своих сил и способ-

ностей. Помимо этой работы, сотрудники лабораторий смогут проводить социологические исследования, аттестацию и переаттестацию работников, осуществлять контроль за подготовкой и переподготовкой кадров, в том числе проводимой в учебных заведениях и ведомственных учебных центрах.

Общественные интересы диктуют необходимость многопрофильного (а не узкоспециализированного) обучения. Помимо профессий, связанных с бытовым самообслуживанием (повар, портной, слесарь, шофер, воспитатель и др.) и развитием навыков самосохранения (медицинское обслуживание, спорт) каждый человек в течение своей трудовой жизни должен овладеть не менее чем тремя основными профессиями. При этом с отрывом от производства ему предоставляется возможность овладеть двумя, остальными — по системам вечернего и заочного обучения.

Важные направления работы лабораторий по исследованию процессов труда — нормирование, изучение негативного влияния условий производства на организм работника при выполнении тех или иных видов работ с целью определения уровня компенсаций и методов реабилитации. Результатами исследований должны быть предложения по изменению оборудования, технологий, методов работы, рекомендации по максимальной суточной продолжительности тех или иных видов работ и величине максимального непрерывного стажа, связанного с выполнением этих работ, а также по совершенствованию рабочих мест, формам оплаты труда, размерам заработной платы и другим факторам компенсационного плана. Сотрудники лабораторий должны входить в состав экспертных комиссий по трудовым спорам, оценкам предложений трудящихся и др.

Учебный центр с отделением по профориентации предоставляет на хозрасчетной основе информацию по той или иной профессии, возможным формам обучения, а также о требованиях, предъявляемых к человеку той или иной профессией. С помощью автоматизированных тренажеров здесь может определяться уровень навыков, умений, знаний, подбирается индивидуальная программа их совершенствования. Чисто учебные задачи центр решает путем организации кратковременных узкоспециализированных курсов (например, по обучению работе на персональных ЭВМ, освоению новых методов диагностики неисправностей техники, освоению передового опыта и приемов работ и т. д.).

Справочно-информационная и юридическая служба с помощью локальной сети ЭВМ предоставляет пользователю сведения о наличии вакансий, о квалификационных требованиях к работнику той или иной профессии, об условиях работы и оплаты труда на тех или иных предприятиях, перспективных профессиях и перспективных изменениях техники и технологий и другие сведения, а также дает квалифицированную юридическую консультацию.

Отдел планирования использования трудовых ресурсов осуществляет оптимальное оперативное планирование использования трудовых ресурсов, выполняет функции межведомственного диспетчирования и одновременно государственный контроль за эффективным использованием трудовых ресурсов.

Другим направлением работ отдела должно быть формирование временных хозрасчетных коллективов (в том числе научно-производственных или чисто производственных) для выполнения каких-либо работ как на межведомственном, так и на ведомственном уровне.

Например, чтобы эффективно использовать детский труд, пенсионеров, лиц с ограниченной трудоспособностью, отдел может формировать из них небольшие коллективы для выполнения сезонных или эпизодических работ, не требующих высокого уровня квалификации, но трудоемких.

Отдел занимается перспективным планированием переподготовки и использования трудовых ресурсов, в том числе оказанием помощи предприятиям, учреждениям и ведомствам в подборе и расстановке кадров, осуществляет контроль за эффективным использованием рабочего времени работников предприятий и учреждений. В соответствии с данными о видах выполняемых работ, их объемах и исполнителях отдел определяет уровень эффективности использования рабочего времени каждого из исполнителей и в случае существенных отклонений от соответствующих норм и нормативов, свидетельствующих о снижении эффективности, предъявляет претензии к руководству, которые рассматриваются советами соответствующих коллективов или органами государственной власти.

Административно-управленческий персонал центра должен иметь минимальную численность: директор, бухгалтер-кассир, заместитель директора по снабжению и внешним связям. Работы финансируются как за счет бюджета, так и на условиях хозрасчета.

А. Д. ЧАЙКО,
Уфа

ПЛАТА ЗА ТРЕНИРОВАННОСТЬ

То, что людей, ведущих здоровый образ жизни, надо поощрять, руководители производства, кажется, поняли. Не ясно другое, как найти достойных поощрения. И не просто найти, а еще доказать — награда заслужена.

Возникает единственно верное, на первый взгляд, решение — премировать тех, кто не получает больничные листы. Такие предложения уже не раз печатались, в частности, в журналах «ЭКО» и «Физкультура и спорт». Но болезни зависят не только от образа жизни. Они бывают вызваны плохой наследственностью, условиями работы, климатом, качеством жилья. Кроме того, есть причины случайные, малоизученные и неподдающиеся учету. Вряд ли больной согласится со среднестатистической справедливостью, если он уже наказан своей болезнью, возникшей, возможно, по чужой вине. Так возникает синдром незаслуженного наказания, а не стремление бросить курить и мчаться на стадион.

Иное, более хлопотное, решение — определять тренированность организма. В этом случае награда достигается трудом и не зависит от случайностей.

Кеннет Купер, например, предлагает простой тест: определение времени, затраченного на преодоление двух миль (3,2 км) или расстояния, пробегаемого за 12 мин. Хороший тест, достаточно наглядный. Один недостаток — на первый взгляд этот тест легко выполним. Возникает ситуация, в которой азартный, но нездоровый человек может «прибежать к инфаркту».

Я предлагаю определять не точный уровень тренированности, а действительно ли сотрудник занимается физкультурой. Для этого

достаточно предложить ему выполнить физическую работу низкой интенсивности, но в объеме, доступном только тренированному человеку. Самая естественная нагрузка — бег на расстояние не менее 5 км с ограничением времени прохождения дистанции (чтобы не перегружаться, но прогулочным шагом не успеть). Цель — уложиться в заданное время. Личное время определять не надо, да и вредно, т. к. это усложнит организацию контроля и вызовет азарт, которого мы так опасаемся. При такой щадящей нагрузке нет необходимости вводить по аналогии с нормативами ГТО разделение норм по возрасту и полу.

Можно ввести две степени поощрения и соответствующие им дистанции.

I степень — пробежать 5 км за 40 мин.— для слабо подготовленных. Нагрузка — чуть больше, чем при ходьбе, но это уже бег трусцой.

II степень — пробежать 10 км за час — для тех, кто регулярно тренируется.

Проверка тренированности бегом малой интенсивности очень проста и, самое главное, наглядна. Требуется минимум материального обеспечения: кольцевая дорожка в парке, лесу или на тихой улице и один секундомер. Один контролер с секундомером стоит на старте-финише, второй — около точки поворота. Простота проверки позволяет контролировать уровень тренированности работников регулярно, например раз в квартал.

С. Ф. АНДРЕЕВ, Николаев

КЛАССИКИ И СОВРЕМЕННИКИ

«Новый мир» (1988. № 11) опубликовал статью Г. Лисичкина о нужности Маркса перестройке. На с. 180 Лисичкин цитирует работу Г. Кейнса «Общая теория занятости, интересов и денег». Судя по цитате, имеется в виду классическая книга Джона Мейнарда Кейнса «Общая теория занятости, процента и денег». Я очень люблю «Новый мир», глубоко уважаю моего земляка С. П. Залыгина, но хотелось бы, чтобы журнал, который почитается не меньше «ЭКО», подвергал критическому анализу не только идеи давно умерших авторов, но и утверждения современников.

В. П. БУСЫГИН,
кандидат физико-математических наук, Новосибирск

как пройти на внешний рынок



НОВЫЕ ЛИКИ РЕКЛАМЫ

В. Е. ДЕМИДОВ,
кандидат философских наук,
Всесоюзный научно-исследовательский институт при ГВК СССР,
Москва

В 1983 г. калифорнийская фирма АДР, продающая программное обеспечение, вышла на 75-миллионный уровень сбыта и получила после уплаты налогов 4 млн дол. прибыли. Однако руководство ее было недовольно: исследование рынка показало, что высшим менеджерам компаний — потенциальным потребителям продукции АДР — название фирмы было почти совсем не известно, а те, кто знали о ее существовании, имели самое смутное представление о том, какие товары она предлагает. В этой ситуации руководители АДР приняли решение: увеличить свои расходы на рекламу в 1984 г. до 2 млн дол. (т. е. в 2,6 раза по сравнению с предыдущим годом). Через двенадцать месяцев президент фирмы М. Гетц удовлетворенно отметил: «Нам удалось довести нашу информацию до тех, кому мы сбываем нашу продукцию».

Что дальше? В маркетинге существует правило: если принятая стратегия оправдывает себя, ее следует продолжать. Поэтому АДР выделяет на рекламу в 1985 г. уже 3 млн дол.— и заканчивает год с объемом продаж 160 млн дол. при 7 млн дол. прибыли. А еще год спустя при тех же расходах на рекламу планировалось увеличить продажи до 215, а прибыль — до 9 млн. дол. Основание? «Люди лучше узнали нас и наши товары»,— уверенно заявил председатель совета директоров фирмы Д. Беннет [1].

ТРИ УРОКА РЕКЛАМЫ АДР

Пример компании АДР интересен в нескольких отношениях для наших руководящих работников, связанных с внешнеэкономической деятельностью. Во-первых, он демонстрирует, что реклама — это вовсе не «выброшенные на ветер деньги», а очень выгодное помещение капитала (при наличии достойного товара, разумеется). Во-вторых, нет смысла заниматься рекламой в сколько-нибудь серьезных масштабах, если мы не готовы ответить на идущие в ответ на нее запросы — не готовы расширить производство рекламируемого товара. Ибо расширение сбыта в конечном счете есть цель любого промышленника и торговца, приступающего к рекламной работе. В-третьих, ясно видно, что **суть рекламы** не «торговля» как таковая, а нечто иное: **распространение знаний о фирме и ее товаре.** Дело в том, что, как можно прочитать в руководствах по маркетингу,

- для успешной торговли фирма должна привлечь к себе внимание потенциальных покупателей;
- она — не единственная, кто хочет привлечь их внимание;
- невозможно привлечь внимание, имитируя успешно продающиеся и широко рекламируемые товары конкурента: фирма будет только способствовать его процветанию и губить себя;
- следовательно, **фирма обязана сделать так, чтобы ее товар отличался в лучшую сторону от товаров конкурентов;**

[1] Электроника. 1985. № 17.

реклама, распространяемая фирмой, обязана в убедительной и запоминающейся форме продемонстрировать это отличие возможно более **широкому кругу потенциальных покупателей.**

РЕКЛАМА В ЭПОХУ «РЫНКА ПОКУПАТЕЛЯ»

На современном международном рынке торговать в сколько-нибудь значительных масштабах без рекламы просто невозможно. Чтобы завоевать для нового товара место на рынке, считают американские бизнесмены, нужно затратить на организацию связи с покупателями примерно столько же денег и времени, сколько потребовала разработка. Пусть даже это и преувеличение, оно демонстрирует масштаб величин.

Современный рынок является «рынком покупателя», на котором предложение существенно превышает спрос, так что существует достаточно широкое поле выбора. И роль рекламы заключается в том, чтобы повлиять на этот выбор в благоприятном для нашего товара смысле.

В экспорте СССР примерно 90 % занимают товары производственного назначения — материалы, сырье и энергоносители, машины, оборудование, приборы. И даже если какая-то часть этого потока попадает в конечном счете к индивидуальным потребителям, остается неизменным тот факт, что покупателем наших товаров является либо промышленник, либо оптовик. Именно с этими людьми ведут переговоры наши работники внешней торговли.

А бизнесмен на переговорах (какой бы пост он ни занимал) выступает не от себя лично: он чувствует себя всегда «человеком фирмы», для которого самая большая опасность — связаться с ненадежным поставщиком и нанести тем самым своей фирме убытки. Феномен «покупательского недоверия» весьма силен в современной международной торговле, и задача рекламы в первую очередь заключается не в «продаже товара», а в снятии этого барьера настороженности, в возбуждении положительных эмоций по отношению к предлагаемому товару.

Вот почему для коммерческого успеха особое значение имеет сегодня репутация продавца, честность его рекламы, достоверность сообщаемых ею сведений. Сведения

же эти — отнюдь не заклинания насчет «высокого качества» предлагаемого товара, а факты, цифры, авторитетные отзывы, словом, **аргументы в пользу контактов с продавцом** — нашей внешнеторговой фирмой. Товары производственного назначения покупают не потому, что возникла «мода», их покупают вполне сознательно, делая выбор на рациональной, а вовсе не на эмоциональной основе (чем приобретение машин, оборудования и сырья существенно отличается от поведения человека в магазине, когда он отдает предпочтение той или иной пачке стирального порошка). Поэтому промышленник и оптовик ожидают, что реклама рассмотрит товар и фирму, этот товар предлагающую, с «позиции покупателя», т. е. глазами человека «с той стороны прилавка».

Если спросить любого производственника или работника торговли, что они делают, они ответят, что выпускают (продают) товары. Вроде бы все логично, но несть числа фирмам, разорившимся из-за слишком буквального следования политэкономическим категориям. Лишь в самые последние десятилетия пробила с большим трудом себе «место под солнцем» мысль, что **люди приобретают отнюдь не товары, а функции этих товаров или, еще точнее, приобретают средства решения своих проблем.**

Конечно, проблемы эти будут разными у президента международной корпорации и пенсионера, холостяка-студента и семейного инженера, но они всегда существуют, и люди озабочены тем, чтобы разрешить эти проблемы максимально простым и выгодным для себя способом. Вот почему наибольшим успехом у потенциальных покупателей пользуется реклама, которая рассказывает не о товаре как таковом, а о том, как с помощью этого товара можно наилучшим образом решить волнующие покупателей проблемы — удовлетворить возникшие потребности.

И если говорить о товарах производственного назначения, эти потребности промышленника общеизвестны: уменьшение энерго- и материалоемкости изделий и технологических процессов, повышение производительности предприятий, улучшение качества (надежность, долговечность, скорость работы и т. п.), защита биосферы и организация безотходных производств, введение в оборот новых источников сырья и т. д. Иными словами, **чтобы пользоваться вниманием современного бизнесмена, реклама на**

современном рынке покупателя должна вести разговор в первую очередь о социально-экономических проблемах, которые с помощью предлагаемого товара покупатель сможет решить лучше, чем с помощью конкурирующих.

Это, кстати, показывает, почему ложен широко распространенный миф, будто «хороший товар в рекламе не нуждается». Ведь если такой товар не рекламировать, не сообщать о его достоинствах, как смогут разбросанные по всей стране или даже по всему миру потенциальные покупатели узнать о нем? Нет, именно хороший товар имеет смысл рекламировать, потому что его высокое качество завоевывает производителю и продавцу репутацию солидного поставщика.

Товары же недостаточно высокого качества, с низкой конкурентоспособностью после интенсивной рекламы обычно проваливаются на рынке: покупатель быстро распознает обман и отворачивается. Но последствия рекламы плохого товара этим не кончаются. Отрицательные эмоции покупатель переносит с товара на фирму, опубликовавшую такую рекламу, а затем и на страну происхождения товара. Экспорт и особенно реклама товаров с низкой конкурентоспособностью приносят вред не только экономический, но и политический: сбывать экспортируемые из данной страны другие, вполне хорошие товары становится весьма затруднительно.

КТО ЖЕ АДРЕСАТ № 1?

Нашей рекламе немало вреда приносит миф, гласящий, что она «обращается к специалисту». Ибо специалист — инженер, технолог, производственник — отнюдь не ключевая фигура в деле управления фирмой. Решение о покупке принимает не он.

На рубеже 80-х годов в США свыше 90 % высших руководящих постов крупнейших компаний занимали экономисты, финансисты, юристы, выпускники школ бизнеса (хотя в малых фирмах, занятых, например, электроникой и вычислительной техникой, соотношение диаметрально противоположное из-за того, что малые фирмы — по сути «семейные предприятия», держащиеся на энтузиазме и технических идеях своих президентов). Примерно так же об-

стоит дело и в других индустриальных странах. Инженеры и другие специалисты выступают в роли советников, порой к таким консультациям привлекают даже цеховых мастеров и бригадиров, которым предстоит работать с приобретаемой техникой, а решение о том, вступать или не вступать в контакт с нашей фирмой-экспортером принимает все-таки бизнесмен. Ему же принадлежит и право утверждающей подписи на контракте.

Это означает, что **наша реклама обязана дойти в первую очередь до лиц, имеющих право принимать решение** (и не только о покупке, но и о предваряющих ее действиях, таких, как запрос более подробной информации, выход на переговоры и т. д.). А также до всех тех, кто своим одобрением способен повлиять на такое решение. Иными словами, наша реклама должна сообщить всем этим людям аргументы в пользу предлагаемого товара и контактов с продавцом (экспортером). Мы уже говорили о том, каковы должны быть эти аргументы. Добавим только, что все они должны быть безусловно правдивы и не вызывать ни малейшего сомнения. И если к тому же аргументы эти высказаны в форме отзывов авторитетных специалистов, работающих в высокопрестижных фирмах, рекламные послания будут встречены со вниманием и окажут должное действие.

Совсем иной эффект вызывает самовосхваление, всякого рода эпитеты в превосходной степени, восклицательные знаки, употребление местоимения «мы» и прочие атрибуты «фанфарного» стиля. На одном из семинаров по теории и практике зарубежной рекламы, проходившем в Москве, глава лондонского филиала американской фирмы «Интерконтинентал пабликейшнз» Н. Грин сказал, что если заголовок объявления сообщает: «Вы сэкономите сто рублей», то он возбуждает личную заинтересованность и желание узнать, **как это сделать.** А в итоге **человек всегда находит время, чтобы прочитать текст, говорящий о чем-то сугубо личном,** и реклама делает свое дело.

А вот заголовок «Еще один способ сэкономить сто рублей» способен вызвать только любопытство, но если нет времени, читать текст не будут, отложат «на потом»,—что может быть хуже для рекламодателя? Еще более неудачен зачин: «Знаете, как они сэкономили сто рублей?», потому что «они» с «их» проблемами весьма далеки от озабоченного своими трудностями читателя. И уж совсем ни-

куда не годится: «Мы сэкономим вам сто рублей», из которого так и брызжет самовлюбленность, или обезличенное «Экономия ста рублей», свидетельствующее, что рекламодателю глубоко безразличен потенциальный покупатель.

К сожалению, в громадной части наших объявлений, направляемых зарубежному читателю, используются самые неудачные приемы. «Транзитом через СССР: экономия средств + надежность» сообщает в своей рекламе В/О «Союзтранзит»; «Резисторы десятков типов на экспорт»— читаем мы в объявлении В/О «Электроноргтехника»; а то, не мудрствуя лукаво, говорится так: «В/О Энергомашэкспорт — крупный экспортер энергетического, электротехнического, железнодорожного оборудования и электроэнергии»... Где обращение к будущему деловому партнеру, где могущественное слово «Вы», где упоминание о чем-то новом, важном и нужном потенциальному покупателю? Увы... Мудрено ли, что и эффективность такой рекламы колеблется где-то возле нулевой отметки? А ведь достаточно было написать, скажем, так: «Вы экономите тысячи километров, десятки дней и полностью уверены в сохранности груза, когда отправляете его транзитом через СССР», чтобы повернуть разговор совсем в иную плоскость, куда как более выгодную для престижа и коммерции внешнеторгового объединения...

Но для этого нужно встать на «позицию покупателя», а такая операция требует немалых усилий и кардинальной перестройки мышления.

ПУТЬ К ПОКУПАТЕЛЮ

Реклама — это особый вид разговора с невидимым собеседником, который нас не перебивает (но, правда, может попросту отказаться от беседы, отложив прочь нашу рекламу!). Чтобы эта заочная беседа началась и была продуктивной, надо соблюдать некоторые правила. **Создатель рекламного послания должен как можно больше знать о своем потенциальном партнере, понимать его мотивы поведения, интересы, потребности, проблемы, стараться помочь ему в решении проблем.** Иначе говоря, **чтобы создать эффективное рекламное произведение, необходимо**

мысленно моделировать деятельность человека, к которому обращаемся, вскрывать ведущие и побочные мотивы его деятельности, рисовать себе психологический портрет адресата рекламы.

И поскольку люди, принимающие решение о покупке товаров производственного назначения, заботятся в первую очередь об интересах своей фирмы, **наша реклама обязана в первую очередь демонстрировать надежность экспортера и производителя товара.** Реклама должна доказательно, на фактах демонстрировать высокое качество конструкторских и заводских работ, обстоятельность испытаний, надежность, долговечность изделия, гарантированный предпродажный и послепродажный сервис, бесперебойное снабжение запасными частями, финансовую солидность, авторитетную клиентуру, использующую товар, и т. д. Эти данные особенно интересуют высших руководителей, для которых решающим аргументом в пользу фирмы — рекламодателя является ее устойчивое положение на рынке, способность поставлять новое, более эффективное и надежное, обладающее более высокими потребительными свойствами, чем у конкурентов, оборудование.

Руководителей более низкого ранга также интересуют эти сведения, однако значительно большее внимание вызывают данные, учитывающие специфику их круга деятельности. Так, директора по закупкам предпочитают короткие, хорошо иллюстрированные тексты, из которых можно быстро усвоить общие представления о товаре, понять его возможности, получить сведения о предлагаемых услугах поставщика. Ведущие технические специалисты требуют ясных и точных описаний, но без излишней детализации, за интересующими их подробностями они предпочитают обращаться к поставщику лично, справедливо полагая, что при прямых переговорах получат гораздо больше информации, нежели из любого текста. Инженеры, которым предстоит использовать товар в своих разработках и проектах, хотят иметь подробные данные о технических возможностях, предельных режимах, методиках эксплуатации, им интересны схемы кинематики, подключения, установочные чертежи и многое другое, позволяющее хорошо представить себе, как впишется новое оборудование (технология) в существующий или проектируемый цех.

Реклама, говорящая обо всем этом, будет пользоваться наибольшим вниманием максимально широкого круга

бизнесменов и специалистов, особенно если она **предвосхищает возможные вопросы потребителя и отвечает на них заранее**, рассеивая сомнения и предоставляя людям, принимающим решение и влияющим на него, как можно больше аргументов в пользу товара. Но выполнить все эти требования в одном — единственном рекламном послании абсолютно невозможно, и потому действенная рекламная кампания заключается в использовании различных способов донесения нужной нам информации до потенциальных покупателей. А так как согласиться с нашими аргументами для потребителя означает изменить свою мысленную модель мира и свой способ поведения в этом мире, **изменения эти произойдут только в результате систематической рекламной работы нашей фирмы — экспортера**, разворачивающейся на протяжении многих лет. Не только «что» будет сказано, но «как» и «когда»,— вот три фактора, определяющие действенность рекламной работы, ибо **разовый, одиночный контакт с потенциальным покупателем не имеет, вообще говоря, никакой коммерческой ценности.**

А способов передачи рекламных сообщений существует великое множество. Это может быть «прямая реклама»— лично вручаемые информационные и иные материалы, письма, листовки и т. д., а также рассылаемые по почте методом «директ мейл»— по заранее выбранным адресам при тщательном контроле эффективности рассылки. Это может быть «реклама в прессе»— объявления, публикуемые в газетах, журналах общего направления и узкоспециализированных, в фирменных бюллетенях, справочниках, телефонных книгах и т. д. По почте рассылают и вручают на переговорах, на выставках и ярмарках «печатную рекламу»— проспекты, каталоги, буклеты, плакаты, календари, листовки, открытки и т. д. Хорошо запоминаются сведения, преподносимые «экранной рекламой»— кино- и телефильмами, проецированием диапозитивов (слайдов) на один или несколько экранов (последний способ — полиэкран — обладает очень высокой эффективностью, конкурирующей по некоторым показателям с кинематографом и телевидением). На улицах к потенциальным покупателям обращается «наружная реклама», на станциях, в аэропортах и в салонах транспортных средств привлекает внимание «реклама на транспорте»,— а витрины магазинов, вывески, знаки и планшеты в торговых залах образуют группу «рекламы на месте продажи». Помимо этого, рекламным эф-

фектом обладают сувениры — авторучки, бювары, папки, линейки, термометры и многое другое, на что можно нанести название фирмы-рекламодателя.

Все эти способы передачи характеризуются разнообразными параметрами — той или иной дороговизной, объемом передаваемых сведений, дальностью и продолжительностью действия, направленностью и т. д. Правильно ориентироваться в этом море параметров, грамотно выбирать оптимальный способ передачи, использовать его в надлежащее время — в этом, собственно, и заключается профессиональное мастерство руководителя рекламной службы экспортера.

ПЛАНИРОВАНИЕ РЕКЛАМНОЙ КАМПАНИИ — ОСНОВА ЕЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Чтобы с максимальной пользой истратить отпущенные на рекламу средства, рекомендуется следующая последовательность действий [2].

- **Выделить целевую группу рекламного воздействия,** для чего, во-первых, определить интересующие нас рынки; во-вторых, рассмотреть товар под углом зрения относительных преимуществ перед имеющимися аналогами, соответствия наиболее важным запросам (потребностям) потенциальных покупателей, необходимой комплектности (т. е. нужен ли покупателю «голый» товар или требуется иметь к этому товару целый «шлейф» других товаров, чтобы потребление его было максимально удобным и выгодным для покупателя), узнаваемости внешнего вида (отличия от конкурирующих товаров); в-третьих, определить «потребительский сегмент», т. е. конкретную группу лиц, способных заинтересоваться данным товаром вследствие того, что он решает какие-то их проблемы; в-четвертых, установить, существуют ли на разных рынках сегменты покупателей, которые можно считать идентичными; в-пятых, решить, достаточно ли имеющейся информации — или необходимы дополнительные исследования рынка.

[2] Peebles D. M., Byans J. K. Management of International Advertising. Boston: Allyn and Bacon. Inc. 1984. P. 72—73.

● **Определить специфику целей рекламной работы.** А цели эти могут быть, среди прочих, следующими:

распространение знаний о фирме, ее истории, достижениях, клиентуре, продукции и т. д.;

получение запросов о более полной информации относительно рекламируемого товара;

помощь работникам службы сбыта во время их переговоров с клиентурой;

формирование положительного мнения относительно фирмы у жителей страны, в которую ведется экспорт;

преодоление предубежденности к нашему товару (возникшему в результате низкого качества предыдущих партий, межгосударственных трений, национальных предрассудков и т. д.);

поддержание положительных эмоций у лиц, купивших наш товар, формирование сознания, что они сделали правильный выбор;

демонстрация четкого выполнения фирмой взятых на себя обязательств;

показ тщательности испытаний товара и способов его улучшения ради максимализации положительного эффекта у покупателя;

рассказ о роли фирмы — производителя товара в защите биосферы Земли...

В любом случае следует проверить, нет ли целей, сформулированных неоднозначно, а также возможность численного измерения как целей, так и результатов рекламной работы.

● **Подсчитать потребные расходы на достижение каждой из целей,** опираясь на принцип: отношение «цель — способ достижения» рассматривается по каждому рынку в отдельности. Далее эти цифры суммируются для каждой цели отдельно.

● **Сравнить полученную общую сумму по всем целям с отпущенными средствами,** и если выяснится, что бюджет требуется сократить (что чаще всего и бывает), то сокращать цель за целью по одной, начиная с наименее важных; каждый раз проверять, не достигнут ли разрешенный уровень расходов; избегать перераспределения («размазывания») средств ради сохранения всех намеченных целей, ибо в этом случае достижение каждой станет сомнительным из-за малости расходов.

● **Выбрать оптимальные каналы распространения (способы донесения) рекламной информации по каждой цели** как производные от данной цели, плана маркетинга, возможностей бюджета.

● **Указать методы рекламной кампании,** для чего определить рамки деятельности рекламного отдела, иностранных филиалов, посредников (дилеров).

● **Составить развернутый план кампании** с разбивкой по срокам и этапам.

● **Разработать средства рекламной кампании,** т. е. выполнить все, что относится к творческой стороне дела (создать тексты, отснять фотографии, создать макеты печатной рекламы и рекламы в прессе и т. д.), а затем произвести предварительную экспериментальную оценку объявлений и другой рекламной продукции, предъявляя их на суд публики, относящейся к выбранному сегменту рекламного воздействия.

● **После проверки — тщательно, критически рассмотреть все сделанное,** чтобы внести исправления перед началом массового выпуска рекламы в свет.

И творческим работникам, и особенно высшему руководству необходимо помнить, что проведение эффективной рекламной кампании — дело весьма длительное. Совершенно недопустимо «волевым» путем сокращать время ее подготовки, поскольку это приведет только к ухудшению качества рекламных материалов, а тем самым к коммерческим потерям. По опыту советских и зарубежных рекламных агентств, от момента принятия заказа до рассылки тиража печатной рекламы проходит не менее 10 месяцев при самых благоприятных условиях работы. Вот почему рекламные кампании необходимо планировать заблаговременно.

Бизнесмены ставят на первое место информацию, получаемую из специализированных журналов. Затем идут специализированные выставки и ярмарки, изучение проспектов, переговоры, осмотры предприятий, встречи с сотрудниками фирм-изготовителей товаров, информация из газет и журналов общего направления, чтение специальной (не рекламной) литературы, участие в конгрессах и симпозиумах, чтение фирменных бюллетеней, посещение универсальных выставок и ярмарок, просмотр рекламных фильмов. Характерно, что если в важности специализированных журналов, выставок и ярмарок убеждены 85 % оп-

рошенных руководителей, то рекламные фильмы в качестве источника информации назвали лишь 18 % отвечавших. И ни один не назвал таким источником ни радио, ни телевидение.

Все это — серьезная информация для размышления нашим рекламистам, выступающим на внешнем рынке. Важно ведь не то, сколько денег потрачено на рекламу, а то, где, когда и как она встречается со своим адресатом.

И, наконец, самое главное: **если у Вас нет конкурентоспособного товара — у Вас ничего нет.** И никакая реклама не спасет.

ЧТО ВЫГОДНО ВНЕШНЕТОРГОВОМУ ОБЪЕДИНЕНИЮ?



А. Ю. СТРОМОВ,
кандидат экономических наук,
Москва

С НАЧАЛА 1989 Г. ПЕРЕВОДЯТСЯ НА ПОЛНЫЙ ХОЗРАСЧЕТ ОБЪЕДИНЕНИЯ МИНИСТЕРСТВА ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКИХ СВЯЗЕЙ, ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКИЕ ОРГАНИЗАЦИИ ОТРАСЛЕВЫХ МИНИСТЕРСТВ, СОЮЗНЫХ РЕСПУБЛИК, ВНЕШНЕТОРГОВЫЕ ФИРМЫ ПРЕДПРИЯТИЙ. НО ХОЗРАСЧЕТ БУДЕТ ПОЛНЫМ ВО МНОГОМ ТОЛЬКО НА БУМАГЕ. НЕМАЛО ПРОБЛЕМ ПО-ПРЕЖНЕМУ ЖДУТ РЕШЕНИЯ.

В одной из передач телевизионного клуба «Что, где, когда?» американский бизнесмен задал вопрос: почему Советский Союз не покупает у его фирмы кормовые добавки, которые существенно сократили бы огромный импорт кормового зерна? Переговоры, по его словам, начались давно, но так и закончились ничем. Обсуждение было бурным, высказывались различные предположения, вплоть до того, что советско-американской торговле мешают поборники холодной войны. Победила версия, что виноваты советские внешнеторговые организации: заинтересованные в валовых показателях, они стремятся увеличивать импорт зерна. При-

мерно такой же точки зрения придерживался и американский бизнесмен.

Думаю, не всем телезрителям ответ знатоков показался исчерпывающим, у некоторых возникли новые вопросы: одни ли внешнеторговые организации виноваты в том, что выгодные сделки нередко не заключаются; что надо сделать, чтобы эти организации работали в интересах народного хозяйства; достаточно ли заменить всех плохих или нечестных внешнеторговых работников?

Попытаемся спокойно разобраться в этих проблемах. Они тем более интересны сейчас, когда проводится реорганизация внешнеэкономического комплекса и все больше союзных республик, министерств, предприятий и даже кооперативов получают право выхода на внешний рынок.

Действительно, в чем заинтересовано советское внешнеторговое объединение? Выгодно ли его работникам трудиться с полной отдачей? Чтобы квалифицированно ответить на эти вопросы, необходимо разобраться в хозяйственном механизме работы внешнеторговой организации. При этом следовало бы рассмотреть всю цепочку проблем хозрасчета во внешней торговле, начиная от планирования и методов расчетов с производителями, потребителями, бюджетом и своим министерством и кончая нормативами формирования фондов экономического стимулирования — задача не для одной статьи. Поэтому остановлюсь лишь на некоторых вопросах образования и распределения доходов внешнеторговой организации, на мой взгляд, ключевых для понимания материальных интересов работников внешней торговли.

Формально хозрасчет был внедрен в бывшем Министерстве внешней торговли в 1978—1979 гг. Функционирующий и по сей день, он являлся отражением хозяйственной реформы 1965 г., действие которой через 13 лет было распространено на внешнюю торговлю.

Внедрение реформы, зашедшей в тупик в промышленности, во внешнеэкономическую сферу отразилось на самой модели хозмеханизма, которая получилась еще более половинчатой, непоследовательной и формальной.

Было установлено, что объединение получает за свою деятельность комиссию (в процентах от товарооборота), из которой покрывает административно-управленческие и торгово-операционные расходы, платит проценты за кредиты банков, штрафы, а остаток составляет прибыль объединения, распределяемая в фонды экономического стимулирования. Казалось бы, все прекрасно: чем больше наторгуешь, тем больше получишь. Но не тут-то было. В механизм такого хозрасчета встроены жесткие ограничители доходов и экономических фондов объединения, которые не позволяют получать «слишком большую» (с точки зре-

ния финансовых органов) прибыль.

В частности, норматив образования комиссии от товарооборота из года в год «подгоняется» по смете расходов объединения, чтобы обеспечить полное покрытие этих расходов и одновременно не дать объединению ничего «лишнего». Но многие статьи расходов объединения сильно колеблются. Что произойдет, если оно удачно сработает, получит с нерадивых контрагентов штрафов больше, чем «положено», или уплатит меньше процентов? Предусмотрены ограничители и на сей счет. Только один фонд — фонд развития внешнеторговой деятельности — образуется напрямую от прибыли. Для остальных существуют хитроумные лимиты. Фонд материального поощрения не может быть больше норматива от фонда заработной платы, который определяется централизованно и входит в сметные расходы.

Насколько мне известно, никаких научно обоснованных норм образования этого фонда в зависимости от трудоемкости операций по различным товарам или каких-то иных параметров на практике не используется. Штатное расписание определяется на глазок, исходя из прошлого опыта. Объединение заинтересовано в увеличении фонда заработной платы: больше людей — легче работать. Штаты постепенно растут, потом следует сокращение (административно и на глазок).

Фонд социально-культурных мероприятий не должен быть выше определенного потолка, определяемого в процентах от фонда материального поощрения. Если же все ограничения соблюдены, а «лишняя» прибыль осталась, она перечисляется в госбюджет.

Таким образом, в современных условиях не валовые показатели (товарооборот) определяют интересы внешнеторговых работников. Их основная зарплата вообще не зависит от объема торговли, а материальное поощрение (премии), хотя формально и связано с ним, но фактически ограничивается сверху. Внешнеторговое объединение обязано выполнить план экспорта и импорта, при этом условии его сотрудникам выплачиваются премии. Ясно, что оно заинтересовано выбить план поменьше. Какие товары войдут в план — ему безразлично. «Нам приказали купить или продать, мы выполняем»— такую форму приобрело во внешней торговле укоренившееся во всем народном хозяйстве отчуждение работников от результатов своего труда. Где уж тут соблюдать еще и общегосударственные интересы!

Единственный выход из этой ситуации — перевод внешней торговли на реальный хозрасчет. Заработает принцип «лучше трудишься — больше получаешь»— появятся стимулы работать не только честно, но и изобретательно, с полной отдачей сил. А если при этом привязать оплату труда к конечным народнохо-

зяйственным результатам, то будет обеспечено и соблюдение государственных интересов в любой сфере, в том числе и во внешней торговле.

В августе 1986 г. приняты постановления ЦК КПСС и Совета Министров СССР по реорганизации системы управления внешнеэкономическими связями, в которых, в частности, установлено, что заинтересованность внешнеторговых объединений как посредников в экспортно-импортных операциях обеспечивается за счет комиссионных отчислений по этим операциям в зависимости от их объема. То есть, заявлено о необходимости положить конец «подгонке» комиссии под величину сметных расходов.

Однако декларировать правильный принцип недостаточно, надо создать условия для его выполнения. Первый шаг в этом направлении — проект условий и порядка работы внешнеторгового объединения, одобренный в апреле 1987 г. Комиссией по совершенствованию управления, планирования и хозяйственного механизма при Совете Министров СССР. Время наложило отпечаток и на этот документ, который оказался отнюдь не радикальным, сохранил многие недостатки и условность действовавшего формального хозрасчета. Страна еще не дожила до июньского (1987 г.) Пленума ЦК КПСС, Закона о государственном предприятии...

Доход внешнеторгового объединения, указано в проекте, формируется на основе комиссионного вознаграждения, определяемого в процентах от стоимости экспортных или импортных товаров, пересчитанной в советские рубли по дифференцированным валютным коэффициентам (ДВК). ДВК разработаны Госпланом СССР по отдельным товарам и валютным зонам. Фактически это поправки к официальному валютному курсу рубля, «переходные мостики» между внешнеторговыми и внутренними ценами. Но действуют они только по некоторым видам машин и оборудования, химической продукции. По остальным товарам, составляющим бóльшую часть товарооборота, предложено начислять комиссию от стоимости во внутренних ценах. Однако комиссия будет стимулировать работу объединения в правильном направлении лишь тогда, когда ее величина непосредственно связана с конечным народнохозяйственным результатом внешнеторговой деятельности.

Что считать таким результатом сегодня — при существовании весьма значительной разницы между мировыми и внутренними ценами? Начнем с экспорта. Его стоимость во внутренних ценах не может быть конечным результатом. Фактически это затраты государства на производство экспортных товаров. Если привязывать комиссию к этому показателю, объединение неизбежно станет выбирать для экспорта товары, которые внутри страны сто-

ят дороже. Публично заклейменный затратный принцип восторжествует и в сфере внешней торговли.

Ничего не изменится, если в качестве базы комиссии взять произведение мировой цены на ДВК. Сами эти коэффициенты рассчитаны так, чтобы снивелировать различия между внешнеторговыми и внутренними ценами (чтобы производитель получал за экспортный товар цену, примерно равную внутренней).

Но стране нужны от экспорта не затраты, а валюта. Вследствие резкого падения мировых цен на нефть и некоторые другие товары, составляющие основу советского экспорта, валютные поступления только за 1986—1987 гг. сократились на 6,2 %. Если учесть, что физический объем экспорта продолжал увеличиваться, то общие потери от неблагоприятной конъюнктуры за эти годы составили миллиарды валютных рублей.



При таком чрезвычайно сложном положении конечным результатом при экспорте, по-моему, можно считать максимально возможную выручку, а при импорте — экономию валютных затрат. Если по экспорту такого результата можно добиться, привязав комиссию к стоимости товаров во внешнеторговых ценах, то в импорте валовые показатели вряд ли приемлемы. Действительно, если начислять комиссию внешнеторговому объединению со стоимости импорта во внешнеторговых ценах, оно будет прямо заинтересовано в их завышении, т. е. фактически в нарушении общегосударственных интересов. Кто больше денег затратил, тот и молодец. Печальный опыт оценки работы по объему освоенных капиталовложений нам прекрасно известен.

При расчетах бюджетной эффективности импорта результатом считается его объем во внутренних или «сдаточных» ценах. Может быть, этот показатель и стоит взять за базу для начисления комиссии? Однако, если эти цены получены перемножением импортной стоимости на стабильный ДВК, то для внешнеторговой организации по-прежнему самым легким путем для увеличения вознаграждения будет заключение контрактов с иностранными фирмами по наиболее высоким ценам. На что те с радостью (или удивлением) согласятся.

А если брать за основу внутренние (оптовые или розничные) цены на импортные товары? И это не выход. Ведь внутренние цены на многие товары у нас существенно отклоняются от общественно необходимых затрат на их производство. По меткому выражению Н. Шмелева, мы живем в «королевстве кривых зеркал»: большое у нас кажется маленьким, маленькое — большим, отсутствуют объективные экономические ориентиры. Значит, если сделать существующие внутренние цены базой для комиссии, внешнеторговые объединения на-

верняка станут активно закупать товары, которые внутри страны дороги, совершенно не заботясь о разумном расходовании валюты.

Получается, что и внутренние цены не годятся, и внешнеторговые не подходят. Логика подсказывает, что выход следует искать в учете особенностей работы внешнеторговых организаций, действующих и на внутреннем, и на внешнем рынке, имеющем свою специфику. В отличие от нашего внутреннего рынка, где цены определяются централизованно, цены внешнего рынка прямо зависят от правильного выбора партнера, умелых переговоров с ним и его конкурентами, обдуманного риска и еще тысячи «мелочей», в совокупности составляющих так называемое уторговывание цены. Уторговывание может достигать 20—30 % от цены предложения, а по крупным контрактам (например на поставку комплектного оборудования) и значительно больше. Поэтому во внешней торговле коммерческое искусство — не пустой звук.

Задействуют ли сейчас квалифицированные внешнеторговые работники это искусство? Безусловно, но на их зарплате оно непосредственно не отражается [1]. Многие из них просто не могут работать плохо (как профессиональный пианист не может играть фальшиво), но требовать от них полной отдачи сил при современной организации дела вряд ли правомерно.

Если бы удалось связать величину уторговывания с доходом объединения и соответственно зарплатой, в работе внешнеторговых организаций открылись бы новые существенные резервы. Как это сделать? Здесь уместно обратить внимание на опыт капиталистических фирм и организаций некоторых социалистических стран, например Венгрии. Речь идет о лимитных ценах — минимальных по экспорту и максимальных по импорту.

Внешнеторговое объединение и хозяйственная организация заключают между собой договор, в котором устанавливается лимитная цена продажи (или закупки) товара иностранной фирме [2]. При экспорте товара по цене выше (а при импорте — соответственно ниже) лимитной разница между продажной и лимитной ценами делится между комиссионером и комитетом в соответствии с пропорцией, установленной в договоре по взаимному согласию сторон.

Подобный договор обычно называют договором сложной ко-

---

[1] При системе хозрасчета образца 1978 г. формально были предусмотрены премии за экономию свободно конвертируемой валюты при импорте. Но фактически они использовались крайне редко.

[2] Переход на хозрасчетные договорные отношения между внешнеторговыми объединениями и промышленностью предусмотрен постановлением ЦК КПСС и Совета Министров СССР № 991 от 19 августа 1986 г. Однако в 1987—1988 гг. продолжала действовать старая система заказ-нарядов по экспорту и импортных поручений, поскольку вопрос о сути и содержании договоров между поставщиками (заказчиками) и объединениями-посредниками все еще не решен.

миссии. Действительно, комиссия внешнеторговой организации в этом случае состоит из основной части (определенного процента от лимитной цены) и дополнительной (разница между лимитной и фактической ценой). При использовании такой комиссии у внешнеторгового объединения появляется заинтересованность в экономии валюты при импорте, более того — в замене с согласия покупателя дорогого товара на более дешевый. Как тут не вспомнить американского бизнесмена с его предложениями!

Не меньший эффект сулит применение такой системы и при экспорте. Если связать комиссию объединения только с общим, валовым объемом экспорта во внешнеторговых ценах, это даст определенный эффект. Но существует опасность, что объединение будет заинтересовано заключать в основном крупные контракты, а не добиваться отдачи от каждой конкретной сделки. При договоре сложной комиссии объединение станет «выжимать» из каждого покупателя максимальную цену, значит, эффективность экспорта повысится.

Чтобы сложная комиссия была эффективной, необходимо правильно определить все ее элементы: норматив основной комиссии, лимитную цену, пропорцию раздела суммы уторговывания. Иначе внешнеторговые организации-монополисты в экспорте или импорте закрепленных за ними товаров быстро навяжут промышленности выгодные для себя лимитные цены. Во избежание этого хорошо бы, чтобы предприятие узнавало мировую цену на свой товар у независимой организации (например, в хозрасчетном консультационном центре Торгово-промышленной палаты СССР) и пользовалось предоставленным ему правом определять наилучшие условия для экспорта (или импорта) товара[3], т. е. пыталось продать его через другие внешнеторговые организации или фирмы, создавая конкуренцию между ними. По крупным контрактам, скажем, на закупку комплектного оборудования, лимитные цены могли бы определяться централизованно (например Госпланом СССР), как это сегодня нередко и делается.

Но вернемся к хозрасчету внешнеторгового объединения. Если прибыль хозяйственной организации образуется как превышение ее доходов над расходами, то ей выгодно экономить на своих расходах — это аксиома хозрасчета. Но и она в полной мере не действует в отношении внешнеторговых объединений. В их затраты пока включаются только административно-управленческие и торгово-операционные расходы, а также выплаты процентов по кредитам. Накладные расходы сейчас (как и в порядке, предложенном Ко-

[3] См.: постановление ЦК КПСС и Совета Министров СССР № 991 от 19 августа 1986 г., п. 19. Пока, к сожалению, это право остается записанным только на бумаге.

миссией Совмина) возмещаются из госбюджета. Следовательно, в их экономии внешнеторговое объединение не заинтересовано. Не стоит забывать, что для внешней торговли характерны существенно более высокие накладные расходы по сравнению с внутренним товарооборотом из-за значительных транспортных расходов по доставке внешнеторговых грузов и особых условий их страхования и хранения. В крупных объединениях накладные расходы достигают миллионов рублей в год.

Для стимулирования сокращения накладных расходов целесообразно включить их в расходную часть хозрасчетной модели объединения и соответственно увеличить его доходы, т. е. комиссию. Если расходы по транспортировке товаров непосредственно отразятся на финансовых результатах работы объединения, то грузы пойдут потребителю кратчайшим путем.

Теперь посмотрим на распределение прибыли, остающейся в распоряжении внешнеторгового объединения после покрытия расходов, платежей в бюджет и уплаты процентов за кредиты банков. Проект Комиссии Совмина практически ничего не меняет по сравнению с ныне действующим хозрасчетом. По-прежнему предусмотрены «исходные нормы», а точнее потолки для образования всех фондов, кроме фонда развития внешнеторговой деятельности. По-прежнему фонд заработной платы определяется централизованно в годовом плане. Правда, объединению разрешается иметь финансовый резерв, но его размер ограничивается 5 % (кстати, почему именно 5 %?) от суммы фондов развития производства и социально-культурных мероприятий. Что делать, если объединение работало настолько успешно, что все потолки образования фондов и финансового резерва достигнуты, а «лишняя» прибыль все-таки осталась? Об этом проект прямо ничего не говорит, но, видимо, предполагается, что «свободный остаток» перечисляется в госбюджет. А раз так, то по сути дела ничего не изменилось.

Хотя решение этой проблемы уже найдено. В соответствии со ст. 3 Закона о государственном предприятии все фонды экономического стимулирования должны формироваться по нормативам от хозрасчетного дохода или прибыли. И без всяких ограничений. Только так можно напрямую связать результаты работы объединения с оплатой труда его работников, возможностями социального развития коллектива и улучшением условий труда.

Закон о предприятии предусматривает нормативную и остаточную формы хозрасчета. Первая основана на нормативном распределении прибыли, вторая — на распределении хозрасчетного дохода. Во втором случае от конечных результатов зависит вся оплата труда, в первом —

только фонд материального поощрения, а основная зарплата определяется, исходя из иных критериев, например, по нормативу на рубль реализованной продукции. Остаточная форма, как показывает ее использование в других отраслях, лучше стимулирует рост производительности труда и снижение затрат, но при ней неизбежны колебания фонда оплаты. Какая из этих форм в наибольшей степени подходит для внешнеторговых организаций? Окончательный ответ на этот вопрос даст практика. Но уже сегодня несомненно, что определять фонд заработной платы по смете и штатному расписанию — явное нарушение основных принципов хозрасчета.

Итак, представляется целесообразным:

- внедрить в практику взаимоотношений внешнеторговых объединений с советскими поставщиками и заказчиками (сначала в порядке эксперимента) договоры сложной комиссии, основанные на использовании лимитных внешнеторговых цен;
- в целях поощрения экономии на накладных расходах включить их в расходную часть модели хозрасчета внешнеторговой организации, соответственно увеличив норматив комиссии;
- экономические фонды объединения образовывать в соответствии с формами хозрасчета, предусмотренными Законом о государственном предприятии; практика, экономические эксперименты наглядно покажут, какая из них предпочтительнее для внешнеторговых организаций;
- предоставить внешнеторговому объединению, как и любому государственному предприятию, право самому определять свои штаты. При этом, если фонд оплаты труда будет определяться объективными экономическими критериями, внешнеторговая организация будет заинтересована в их сокращении.

ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКИЕ СВЯЗИ И КУРС РУБЛЯ

А. В. МОЖИН, А. С. НИКИФОРОВ,
кандидаты экономических наук,
Международный институт экономических проблем мировой социалистической системы,
Москва

Установление курса рубля — важнейший рычаг внешнеторговой политики государства. Изменяя курс национальной валюты, центральные органы имеют возможность воздействовать на предприятия в направлении, соответствующем целям внешнеторговой политики государства.

Основой для установления курса национальной валюты служит сравнительная покупательная способность. В нашей стране внутренние цены имеют ряд существенных недостатков, о чем много говорилось на страницах экономической печати. Мы не будем здесь повторять всего того, что уже сказано, отметим лишь главный недостаток, который состоит в затратном подходе к установлению цен без должного учета качества изделий и спроса потребителей.

Кроме того, в нашей стране распределение средств призводства осуществляется на основе жесткого лимитирования, оптовая торговля средствами производства делает лишь первые шаги. **Такое положение означает, что наличие у предприятий денежных средств вовсе не является достаточным условием приобретения необходимых средств производства. Соответственно, уровень внутренних цен на средства производства не отражает действительной покупательной способности рубля и определение его сравнительной покупательной способности существенно затруднено.**

Официальный курс рубля регулярно публикуется в центральных газетах. В настоящее время этот курс по отношению к американскому доллару составляет менее 60 коп. Отражает ли официальный курс рубля по отношению к американскому доллару действительную покупательную способность двух валют? Едва ли. **Но, что еще важнее, соответствует ли официальный курс рубля целям внешнеторговой политики государства? Безусловно, нет.**

В настоящее время цели внешнеторговой политики СССР состоят в увеличении экспорта и ограничении (рационализации) импорта. Эти цели приобретают особое значение в современных условиях, когда наблюдаются неблагоприятные для нашей страны изменения в соотношениях цен на мировом рынке, в частности, понижение мировых цен на некоторые виды топлива и сырья. **Вместе с тем действующий курс рубля не обеспечивает заинтересованности предприятий в осуществлении указанных целей, значительная часть советского экспорта является убыточной (в частности, почти весь экспорт изделий обрабатывающей промышленности).**

В новых условиях убытки от экспорта в значительной степени будут ложиться на плечи предприятий. Получая менее 60 коп. за каждый заработанный доллар, они едва ли будут проявлять заинтересованность в увеличении экспорта. Для поддержания общего объема экспорта хотя бы на существующем уровне государство будет вынуждено выплачивать предприятиям дотации, что будет противоречить принципам хозяйственного расчета и препятствовать повышению эффективности экспорта.

Существует другой способ покрытия убытков предприятий, осу-

6 ЭиОПП № 2, 1989 г.

ществляющих экспорт. Он состоит в установлении различных валютных коэффициентов (по сути дела валютных курсов) для отдельных отраслей и даже для отдельных предприятий. Эти валютные коэффициенты устанавливаются таким образом, чтобы обеспечить чуть ли не каждому предприятию заданный уровень рентабельности экспортного производства. **Такой способ покрытия убытков приносит еще больше вреда, чем просто выплата государственных дотаций. С одной стороны, величина государственных расходов остается прежней. С другой — создается видимость безубыточности предприятий, осуществляющих экспорт.** Легко представить положение, при котором руководители предприятий направляют все свои усилия не на повышение эффективности экспортного производства, а на получение выгодного валютного коэффициента.

Однако экспорт — лишь одна сторона внешнеторговой деятельности. При действующем курсе рубля предприятия предъявляют, по сути дела, безграничный спрос на импортную продукцию. В определенной степени — из-за того, что перевод предприятий на самофинансирование только начинается. Дешевизна иностранной валюты также не способствует ограничению спроса на импортную продукцию.

Что касается импортных товаров народного потребления, то внутренние цены на такие товары устанавливаются не из расчета 60 коп. за дол., а с учетом платежеспособности населения.

Приведенные доводы позволяют заключить, что действующий курс рубля существенно завышен. Он дестимулирует экспорт и стимулирует импорт, а значит прямо противоречит целям внешнеторговой политики государства. Учитывая задачи осуществляемой в стране перестройки в области внешнеэкономических связей, мы считаем необходимым существенно понизить курс рубля до уровня, обеспечивающего рентабельность 85—90 % советского экспорта. При этом курс рубля должен быть единым для всех видов расчетов и платежей.

К сожалению, у нас получила распространение точка зрения, что понижение курса национальной валюты означает чуть ли не подрыв национального престижа. И это в то время, когда многие страны мира, в том числе высокоразвитые, всеми правдами и неправдами добиваются понижения курса национальной валюты. Если в феврале 1985 г. один американский доллар обменивался на 263 японских иены, то в декабре 1987 г. — только на 128. Кто же выиграл от столь резкого понижения курса доллара? Американские промышленники, так как понижение курса доллара равнозначно понижению цен на американские товары на мировом рынке, а значит, повышению их конкурентоспособности. А кто проиграл от столь резкого повыше-

ния курса иены? Японские промышленники, так как повышение курса иены равнозначно повышению цен на японские товары на мировом рынке, а значит, понижению их конкурентоспособности. Так в чем же здесь подрыв национального престижа?

Понижение курса рубля будет способствовать увеличению экспорта и ограничению импорта, совершенствованию структуры экспорта и импорта, повышению эффективности всего общественного производства. Кроме того, понижение курса рубля повлечет за собой понижение спроса на конвертируемую валюту со стороны предприятий. В свою очередь понижение спроса на конвертируемую валюту позволит ослабить существующие в настоящее время жесткие ограничения в ее распределении. **Таким образом, понижение курса рубля представляет собой шаг к преодолению дефицитности конвертируемой валюты, обеспечению конвертируемости самого рубля.**

Есть еще одно соображение в пользу понижения курса рубля. Наши западные конкуренты нередко обвиняют нас в демпинге, то есть в продаже советских товаров на западных рынках по ценам ниже их себестоимости. Недавно органы «Общего рынка» под предлогом демпинга установили высокие пошлины на импорт холодильного оборудования из СССР. Хотя подобные обвинения часто вызваны внеэкономическими мотивами, завышенность курса рубля создает для них повод, так как способствует завышенной оценке себестоимости советских товаров. Соответственно, понижение курса рубля лишит наших западных конкурентов оснований для подобных обвинений.

Понижение курса национальной валюты влечет за собой подорожание импорта. Однако в существующих условиях понижение курса рубля не должно привести к повышению внутренних цен на импортные товары народного потребления. Эти цены уже в настоящее время установлены на уровне, соответствующем курсу рубля существенно более низкому, чем действующий. Таким образом, подорожание коснется только импортируемых средств производства. Но, как уже отмечалось, такое подорожание является необходимым, так как будет способствовать более рациональному использованию импортируемых средств производства. Разумеется, одно только понижение курса рубля не обеспечит решения всех проблем в области внешнеэкономических связей.

ЧТО МЕШАЕТ РАСПРОСТРАНЕНИЮ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ?

С расширением производственно-хозяйственной самостоятельности промышленных предприятий и объединений и по мере их перехода на полный хозрасчет и самофинансирование спрос на консультационное обслуживание будет увеличиваться в широких масштабах. Практически уже назрел вопрос, чтобы при научно-исследовательских институтах экономического профиля, кафедрах вузов и других соответствующих учреждениях были организованы консультационные службы или же чтобы по инициативе отдельных специалистов были созданы группы управленческого консультирования на хозрасчетных началах.

Однако созданию и функционированию таких служб и групп препятствовали, да и сегодня препятствуют, чрезмерные ограничения по оплате труда привлеченных работников. Дело в том, что предприятия могут оплатить труд членов консультационных групп или временно приглашенных отдельных специалистов только по наличному расчету на основе трудовых соглашений. При этом практически единственным источником финансирования до недавних пор был фонд заработной платы несписочного состава, так называемый «безлюдный фонд». Но предприятия располагали, как правило, незначительными средствами этих фондов и фактически были не в состоянии воспользоваться услугами консультационных групп и отдельных специалистов, в результате чего терялась хорошая возможность оперативного решения возникающих на производстве тех или иных проблем с минимальными затратами.

В сентябре 1987 г. вышла новая инструкция Минфина, Госбанка, и Госкомтруда СССР «О порядке расходования средств фонда заработной платы на оплату труда работников несписочного состава». В соответствии с ней упразднен «безлюдный фонд» и в дальнейшем фонд заработной платы работников нештатного (несписочного) состава для предприятий, организаций и учреждений отдельно предусматриваться не будет. Труд привлекаемых со стороны на договорных началах работников будет оплачиваться из общего фонда заработной платы или единого фонда оплаты труда. А всегда ли хватит предприятию средств из общего фонда заработной платы работников на эти цели?

На наш взгляд, в новых условиях хозяйствования следует дать предприятиям больше прав в проведении денежных операций по наличному расчету и, в частности, в использовании средств фонда развития производства, науки и техники. Считаем вполне приемлемым и даже необходимым разрешить предприятиям направлять средства фонда развития производства, науки и техники на оплату труда приглашенных со стороны хозрасчетных консультационных групп и отдельных специалистов.

Полному расширению оперативно-хозяйственной самостоятельности предприятий мешает сохранение старых положений определения и утверждения практически всех основных экономических нормативов вышестоящими органами. В условиях полного хозрасчета и самофинансирования более правомерно, чтобы внутрипроизводственные экономические нормативы — образование фондов развития

производства, науки и техники, социального развития, заработной платы и др.— рассчитывались бы и устанавливались самими предприятиями. Вместе с тем им должны быть даны реальные права, чтобы с учетом специфики производства и стоящих перед ними задач самим распределять определенный по нормативу общий фонд заработной платы по отдельным категориям работников, включая несписочный состав. Тогда автоматически снимутся проблемы изыскания денежных средств для оплаты труда приглашенных со стороны специалистов.

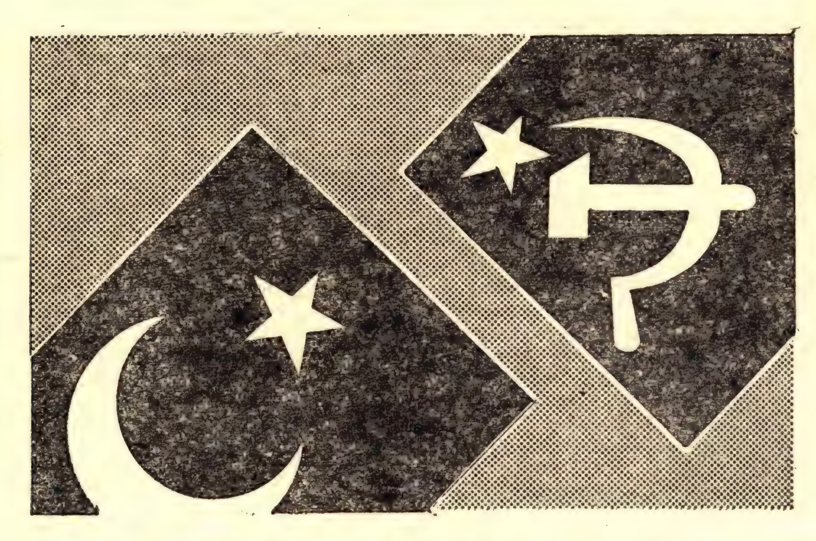
Другое серьезное препятствие для развития управленческого консультирования в том, что практически никто у нас не занимается подготовкой и повышением квалификации консультантов по управлению. Нет и специальных учебных курсов, ощущается острая нехватка литературы по изучению и обобщению опыта управленческого консультирования. Между тем даже небольшие усилия в этой сфере могли бы дать положительный эффект.

В нашей республике была переведена на русский язык книга известных зарубежных специалистов, преподавателей и консультантов по управлению, служивших экспертами Международной организации труда, Роберта Абрамсона и Уолтера Халсета «Повышение эффективности работы предприятия с помощью планирования». Книга посвящена новому прогрессивному методу управленческого консультирования по усовершенствованию организации и повышению эффективности работы предприятий и организаций (УО/ПЭР). В популярной форме изложены содержание, основные задачи и способы выполнения всех стадий указанного метода, подробно охарактеризованы разные количественные методы анализа, оценки и выбора программ действий. Для полной оценки предлагаемых программ действий или проекта, кроме финансовых и экономических результатов, учитываются также социальные, политические и другие аспекты.

В отличие от обычных методов управленческого консультирования здесь использован принцип «сделай сам», в соответствии с которым организация и руководящий состав сами участвуют в процессе разработки целей и задач, сами намечают планы и программы действий для улучшения работы. Роль консультанта при этом заключается в организации проведения управленческого консультирования по методу УО/ПЭР, обеспечении выявления проблем организационно-технического и социально-экономического характера и содействии выработке соответствующих мероприятий и рекомендаций по их решению. Здесь же приведены конкретные примеры использования предложенного метода управленческого консультирования, что существенно повышает практическую ценность указанной книги.

Элементы метода УО/ПЭР успешно были применены на факультете междисциплинарного обучения Института управления народным хозяйством при Госкомитете Грузинской ССР по науке и технике в процессе подготовки резерва руководящих кадров агропромышленного комплекса республики. Многолетний опыт использования основных элементов этого метода управленческого консультирования накоплен в Московском международном научно-исследовательском институте управления и в некоторых других организациях.

Т. Г. БАКРАДЗЕ, Тбилиси



В 44 КОНГРЕССЕ МЕЖДУНАРОДНОГО ИНСТИТУТА ГОСУДАРСТВЕННЫХ ФИНАНСОВ, ПРОХОДИВШЕМ В СТАМБУЛЕ В АВГУСТЕ 1988 Г., ПРИНИМАЛА УЧАСТИЕ И ДЕЛЕГАЦИЯ СССР. ЕЕ ЧЛЕНЫ ПОСЕТИЛИ ТУРЕЦКО-СОВЕТСКИЙ ДЕЛОВОЙ СОВЕТ, ОБЪЕДИНЯЮЩИЙ ТУРЕЦКИХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ, ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ В РАЗВИТИИ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ С СОВЕТСКИМ СОЮЗОМ. ПРИ СОДЕЙСТВИИ СОВЕТА И СОСТОЯЛИСЬ ВСТРЕЧИ СОВЕТСКОЙ ДЕЛЕГАЦИИ С ПРЕДСТАВИТЕЛЯМИ ДЕЛОВЫХ КРУГОВ ТУРЦИИ. ГЛАВА СОВЕТСКОЙ ДЕЛЕГАЦИИ НА КОНГРЕССЕ ДЕЛИТСЯ СВОИМИ СООБРАЖЕНИЯМИ С ЧИТАТЕЛЯМИ «ЭКО».

СПРАВКА. Турецкая Республика — аграрно-промышленная страна. Площадь 781 тыс. кв. км. Население 50,3 млн человек, в том числе городского — около 35 %. Из СССР ввозилось в 1987 г. товаров на 200,1 млн руб., в том числе сырой нефти и нефтепродуктов — на 63, химических товаров — на 35 млн руб. В последние годы происходит заметное оживление экономических связей (в 1986 г. экспорт составлял всего 121,2 млн руб.). В 1987 г. из Турции в нашу страну было ввезено товаров на 110,7 млн руб., в том числе лесных орехов — на 30, удобрений — на 16 млн руб.

СОВЕТСКО-ТУРЕЦКИЕ ДЕЛОВЫЕ СВЯЗИ: ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ

В. К. СЕНЧАГОВ,
заместитель министра финансов СССР,
Москва

Сегодня деловые круги Турции стремятся расширить экономические связи с СССР, и это прежде всего связано с особенностями ситуации в стране. Начиная с 1981 г. турецкая экономика находится на подъеме: валовый национальный продукт увеличился в стране за последние 7 лет на 45,3 % (в среднем за год — на 5,5 %). Этот рост, однако, сопровождается резким нарушением ценового и финансового равновесия. Цены растут в среднем за год на 30—50 %, а всего за 1981—1987 гг. выросли в 9 раз по кругу продукции, включаемой в ВНП. Дефициты торгового и платежного балансов стали постоянными. Увеличивается дефицит государственного бюджета, его отношение к ВНП возросло с 2,8 % в 1985 г. до 4,2 % в 1987 г.

Создалась типичная инфляционная обстановка: за последние три года (1986—1988 гг.) объем денежной массы в хозяйстве увеличивался ежегодно более чем на 30 %. Процентные ставки по краткосрочным кредитам достигают 120 % за год. В этих условиях быстро падает валютный курс турецкой лиры. Среднегодовой курс доллара составлял в 1985 г. 531 лиру, в 1986 г. — 677, в 1987 г. — 871, а на конец 1988 г. он прогнозируется в 2000 лир. Все это способствует переходу к расчетам во внешней торговле на конвертируемую валюту, но стимулирует и активное использование методов встречной торговли, которые широко практикуются Советским Союзом.

Быстрый рост цен требует специальных мер по поддержанию уровня жизни населения. В частности, поддерживаются на относительно низком уровне цены на хлеб. Высокая доля занятых в сельском хозяйстве (56,5 % в 1987 г.) несколько смягчает влияние инфляции на уровень жизни широких слоев населения, но все же в целом по стране этот уровень очень низок, что ведет к дешевизне рабочей силы и соответственно к низким издержкам производства. Например, оплата часа рабочего времени в ФРГ в 20 раз выше, чем в Турции. Это повышает конкурентоспособность турецких товаров на внешних рынках.

В то же время за последние годы в стране началось широкое освоение западных технологий производства, в том числе и сложных видов продукции, например цветных телевизоров, персональ-

ных компьютеров и т. д. Найти рынок сбыта этих товаров в современных условиях очень трудно, поэтому турецкие деловые круги крайне заинтересованы в расширении их экспорта в Советский Союз. Торговый баланс Турции с СССР в настоящее время пассивен, это в определенной мере связано с начавшимися поставками советского природного газа.

При нынешней структуре внешней торговли между СССР и Турцией это усилит рост задолженности последней. Естественно стремление турецкой стороны погасить задолженность и предотвратить ее рост путем поставки в СССР товаров, изготовляемых по западной технологии. Если качество этих товаров отвечает мировым стандартам, то их поставки будут выгодны Советскому Союзу. И действительно, расходы по транспортировке продукции из Турции минимальны, а цены на них могут быть умеренными. Например, себестоимость автобуса фирмы «Отомарсан» в два раза ниже, чем западногерманского «мерседеса» при одинаковом качестве. Продажные цены также ниже.

Помимо товаров в счет погашения задолженности, турецкая сторона предлагает строительство современных производственных и гражданских объектов, реконструкцию промышленных предприятий, услуги по инжинирингу, а также организацию совместных предприятий, в том числе и с участием фирм из высокоразвитых стран (Японии и др.). В частности, заслуживают внимания предложения компании «Аларко» о строительстве гостиниц и оздоровительных комплексов в Ялте, Баку, Бакуриани и др. Эта же компания предлагает строительство и модернизацию цементных заводов по японской технологии, в том числе в Воскресенске. Интересно также предложение фирмы «Отомарсан» о поставке автобусов в Советский Союз. Учитывая дефицит этого вида транспорта в СССР и возможность оплаты получаемых автобусов поставками природного газа, можно предположить высокую эффективность такой сделки.

Следует указать на еще одну причину заинтересованности Турции в развитии и укреплении экономических связей с СССР. Сейчас во внешней торговле Турции участвуют в основном развитые капиталистические страны: на их долю в 1987 г. приходилось 63 % импорта и столько же экспорта. 22 % импорта и 30 % экспорта приходилось на торговые отношения с исламскими странами; на социалистические страны — соответственно 9 % импорта и 4,2 % экспорта Турции. СССР занимает 15 место в экспорте Турции и 13 место в импорте.

Сегодня Турция стремится уравновесить связи между Востоком и Западом. Хотя она официально и высказала просьбу о вступлении в Европейское сообщество (ЕС), в деловых кругах нет еди-

ногласия по данному вопросу. Многие предприниматели и банкиры считают вступление в ЕС невыгодным для Турции. Несомненно, против этого шага настроены и исламские религиозные круги, опасающиеся потери своего влияния.

В этой противоречивой ситуации вполне возможно расширение экономических связей между СССР и Турцией на взаимовыгодных основах. Более того, турецкие представители уже выдвигают ряд новых предложений. Сюда относится развитие приграничной торговли, существенное улучшение наземного и морского сообщения между обеими странами; создание устойчивых связей между их банками, открытие представительств в СССР и Турции для облегчения финансирования торговых и других операций. Турецкая сторона поддерживает принцип перспективного планирования взаимных поставок, включая составление годовых и пятилетних планов, но считает, что эти планы должны быть гибкими и допускать корректировку в ходе их выполнения.

КОНСУЛЬТАНТЫ ПО УПРАВЛЕНИЮ В США

И. Ю. ГОРЮНОВ,
кандидат экономических наук,
Институт управления
имени С. Орджоникидзе

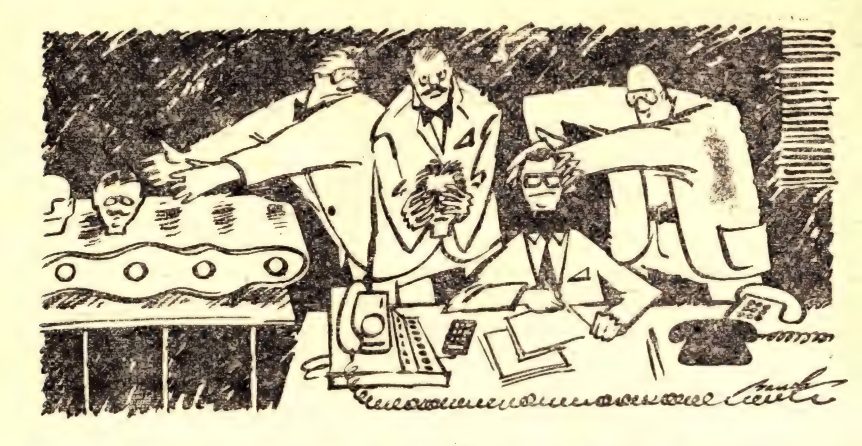
Ю. А. УШАНОВ,
кандидат экономических наук,
Институт США и Канады
АН СССР,

Москва

Консультант по управлению — весьма распространенная фигура в американском менеджменте: в 1987 г. в США было не менее 3 тыс. консультационных фирм с числом занятых свыше 60 тыс. человек. В целом они оказывают услуги на 5 млрд дол. в год, из них 2 млрд дол. приносят заграничные операции.

Из 115 предлагаемых консультантами видов услуг наиболее популярны «общие вопросы управления». По данным опроса 583 консультационных фирм, 38 % из них занимаются такого рода деятельностью. Другие задачи, которые берутся решать эти фирмы: рационализация управления персоналом; анализ рынков сбыта; планирование организационной структуры; переподготовка управленческих кадров; налаживание систем стратегического планирования; совершенствование конторской работы; формирование стратегии маркетинга.

Многие из консультационных фирм не только работают над проектами своих клиентов, но и выпускают свой собственный «товар». Так, они проводят обследо-



вания практики управления по отраслям, его различным функциям (планирование, маркетинг, техническая подготовка производства), проблемам (применение экономико-математических методов, электронно-вычислительной техники, организационного развития).

Крупные консультационные фирмы вместе с организационными перестройками часто рекомендуют соответствующих специалистов для заполнения новых постов, а начиная с 70-х годов широкое распространение получили фирмы, занимающиеся только подбором управляющих. Они ведут поиск кандидатов на замещение вакантных должностей, проверяют уровень их компетентности с тем, чтобы гарантировать затем высокую квалификацию претендента. Только за одно десятилетие общее число менеджеров среднего и высшего звена управления, нанимаемых в течение года через посредников, выросло с четырех до шестнадцати тысяч человек. Фирмы-клиенты в качестве комиссионных выплачивают им от 10 до 30 % годового должностного оклада нового работника.

В 80-х годах подбором управленческих кадров занималось 1224 частных фирм. Их размер варьируется от мелких до весьма крупных, имеющих разветвленную сеть по всей стране и за рубежом. Так, «Корн-Ферри» имеет 26 отделений в США и других странах; в своей картотеке она содержит сведения на 100 тыс. американских и иностранных управляющих.

Что же представляет из себя консультационная фирма? С точки зрения форм собственности, все они являются частными организациями трех разновидностей: партнерство, акционерное общество и компания во владении одного лица. Исторически первыми были партнерства, или кооперативы, где несколько человек объ-

единяли свои знания и капиталы для предоставления консультаций по управлению. В настоящее время из 3 тыс. консультационных фирм партнерств большинство. Вместе с тем, некоторые крупнейшие компании («Буз, Аллен энд Гамильтон», например) по финансовым соображениям стали акционерными обществами. Довольно много фирм в единоличном владении, правда, нередко их владелец является и главной рабочей силой, так как кроме машинистки в этой фирме служащих больше нет.

С точки зрения размера и специализации можно выделить восемь разновидностей консультационных фирм по управлению: 1) крупные международные фирмы, имеющие множество отделений по всей стране и консультирующие управляющих частных и правительственных учреждений в США и за рубежом по широкому кругу вопросов. В их числе «Буз, Аллен энд Гамильтон», «Маккинзи» и др.; 2) бухгалтерские фирмы (типа «Артур Андерсен») со специальными отделениями по управленческому консультированию. Их преимущественная специализация — различные количественные методы управления, требующие использования электронно-вычислительной техники; 3) функционально ориентированные фирмы. Так «Хей ассошиейтс» помогает в разработке систем стимулирования и оплаты труда, «Александр Прауфут компани»— в организации труда, «Форум корпорейшн»— в подготовке и повышении квалификации управленческого персонала; 4) организации, действующие в пределах какой-либо одной отрасли. «Теодор Барри энд ассошиейтс»— в сфере услуг, «Курт Салман ассошиейтс»— в текстильной промышленности и т. д.; 5) фирмы, работающие по контракту с правительственными и общественными организациями. В их составе особенно много бывших государственных чиновников; 6) «фабрики мысли» типа «РЭНД корпорейшн», «Стэнфорд рисерч инститьют интернейшнл» и др. Они, в основном, предлагают новые подходы к решению различных проблем и обладают квалификацией, недоступной в обычных консультационных фирмах; 7) региональные и местные фирмы, исчисляемые сотнями. Как правило, они работают с одними и теми же клиентами. Их сотрудники обычно обладают большим практическим опытом и старше по возрасту «среднего консультанта» крупной фирмы; 8) фирмы, состоящие из одного консультанта, в том числе работающего в одном из американских университетов.

Первыми консультантами по управлению (еще в начале нашего века) стали бывшие руководители американских компаний [1], вышедшие на пенсию или оставившие

[1] В большинстве американских корпораций существует традиция, когда руководитель (какой бы пост он ни занимал) должен подать в отставку по достижении пенсионного возраста (65 лет для мужчин, 60 — для женщин).

свою работу по каким-либо другим причинам. Таким же образом консультационные организации возникают и в настоящее время. Пример тому — корпорация «Ксерокс», которая образовала дочернюю консультационную фирму из своих бывших руководителей различного ранга. Услугами этой фирмы пользуется как руководство самого «Ксерокса» (по рекомендации этих консультантов в свое время компания решила отказаться от производства электронно-вычислительной техники и полностью сосредоточиться на копировально-множительном оборудовании), так и руководители других корпораций (347 из 500 крупнейших компаний США).

Вместе с тем, в послевоенное время самостоятельный консультативный бизнес все чаще предпринимают ученые и специалисты по ЭВМ, экономико-математическим методам, современной оргтехнике, методам организационного развития и т. п. Более 50 % профессорско-преподавательского состава американских университетов в настоящее время имеют собственные консультационные мини-фирмы или консультируют различные — как правительственные, так и частные — организации на разовой основе.

Что касается крупных, давно существующих консультационных фирм, то хотя они и принимают на работу бывших руководителей, а также ученых и специалистов (или просто покупают их фирмы), основное их пополнение — выпускники наиболее престижных в США высших школ бизнеса (Гарвардской, Колумбийской, Стэнфордской, Уортоновской и т. п.)[2]. Разумеется, они не сразу становятся консультантами, а в течение двух-пяти лет выполняют вспомогательную работу: собирают информацию, анализируют ее, готовят отчеты, работают в бригадах в качестве помощников ведущих консультантов фирмы. Так, в компании «Маккинзи» выпускники высших школ бизнеса работают стажерами или младшими консультантами 5—7 лет, по прошествии которых 20 % из них предлагают купить пай в компании и стать партнерами. Только партнер может стать старшим консультантом, одним из директоров фирмы, занимать другие административные должности.

Консультационные фирмы тратят значительные средства на обучение и повышение квалификации своих сотрудников и с этой целью создают специальные учебные центры — как, например, в компании «Артур Андерсен». Здесь ежегодно организуется 150 специальных курсов. Это учебная организация, где каждый — и руководитель фирмы, и сотрудник — ежегодно затрачивает в среднем 2,5 недели на обновление своих знаний. В работе учебного центра широко используются такие

[2] Ежегодно более 20 % мужчин-выпускников Гарвардской школы бизнеса, получивших диплом магистра делового администрирования, зачисляются на работу в консультационные фирмы.

технические средства, как видео- и звукозапись лекций, ситуаций, с которыми сталкивались в своей работе консультанты и которые теперь анализируются слушателями. Проводятся семинары, читаются лекции, разыгрываются деловые игры.

Все учебные программы делятся на общие и специализированные курсы. Продолжительность первых — от 5 дней до 5 недель, их обязаны прослушивать все сотрудники консультационных фирм в начале своей карьеры, а затем периодически, через каждые 4—6 лет. На этих курсах преподаются такие предметы, как методы управления и процедуры ведения отчетности, проектирование и установка системы обработки информации, основы электронно-вычислительной техники. Специализированные же курсы дают слушателям необходимые знания о прогрессивных методах работы (например, количественные методы, методы контроля качества, проведение телеконференций, оценка оборудования и математического обеспечения). Кроме того, на них проводится специализация сотрудников фирмы по отраслям промышленности и управленческим функциям, среди которых финансы, сбыт и производство. Эти курсы обычно короче основных и представляют собой однодневные или 2—3-недельные семинары.

Преподают в учебном центре ведущие специалисты фирмы, которые обязаны некоторое время проработать в качестве лекторов и руководителей семинаров на курсах повышения квалификации. Благодаря этому в учебе большое внимание уделяется насущным практическим задачам. При таком подходе обучению не грозит опасность стать слишком академическим.

Можно выделить три основные роли, в которых выступают консультанты в своих взаимоотношениях с клиентами: эксперта, врача и педагога-инструктора. Первая и самая старая роль (с нее, собственно, и начинался консультативный бизнес) — это роль эксперта. Клиент сам знает, в чем у него проблема, ему нужна помощь в поиске ее решения. Или ему нужна квалифицированная разовая информация, а нанимать для этой цели постоянный персонал экономически нецелесообразно. Например, срываются графики отгрузки готовой продукции, клиент знает, что все дело в транспортной службе, консультант готовит рекомендации по ее реорганизации, клиент самостоятельно их внедряет. Что касается информационного обслуживания, то в настоящее время в США существует более тысячи фирм по информационному обеспечению процессов управления (не связанных с обслуживанием электронно-вычислительных систем) с числом занятых 380 тыс. человек и объемом продаж более 10 млрд дол. Консультант-эксперт работает над проектом клиента

от 2—3 дней до нескольких недель.

Когда клиент может сообщить лишь симптом неблагополучного положения дел на фирме (например, велика текучесть кадров в сборочном цехе), и не знает, в чем тут дело, консультант выступает в роли «врача». Он сам должен поставить «диагноз» и предложить курс «лечения болезни». В этом качестве консультант выступает и в случае, когда его приглашают для управленческой ревизии[3]. Последние необходимы клиенту для того, например, чтобы определить готовность компании к тому или иному важному шагу (выход на новые рынки сбыта, приобретение нового производства и т. д.). Методы проведения ревизий: знакомство с основными финансовыми документами (плановыми и отчетными), интервьюирование и анкетирование персонала, наблюдение за работой подразделений.

Консультант-«врач» работает над проектом от недели до двух-трех месяцев. Рекомендации, как правило, внедряются самим клиентом, но все чаще консультант осуществляет при этом своеобразный «патронаж». В течение года или двух за определенную плату (о чем речь пойдет ниже) он обязан вернуться в компанию, скажем, через неделю после вызова и помочь ей с приемом «прописанных лекарств». Более того, в последние годы в связи с тем, что консультанты часто предлагают технически и методически сложные нововведения (например, управленческая информационная система, электронная оргтехника, системы оценки и переподготовки персонала) консультанты стали работать как врачи в больницах: появились консультативно-внедренческие фирмы. Они ставят своей целью доведение новшества до полной методической готовности и внедрения в практику управления.

Для этого разрабатываются инструктивные материалы, предлагаются специальные методы обучения персонала работе по-новому. Клиенту помогают выбрать необходимое электронное или организационное оборудование и даже подыскивают подходящих руководителей. Объектом продажи, таким образом, становится уже не «продукт», производимый для рынка, а услуга. Скажем, предлагается не вычислительная техника и даже не проект информационной системы со всем техническим и математическим обеспечением, а услуги по разработке, установке и обслуживанию системы непосредственно в организации-заказчике в течение достаточного длительного времени.

Так, фирма «Информейшн сайенс инк» одной из первых разработала автоматизированную систему учета, хранения и анализа информации в области управления

[3] В отраслях, являющихся объектом достаточно жесткого государственного регулирования (коммунальное хозяйство, общественный транспорт, связь и т. п.), управленческая ревизия консультантами раз в год является обязательной.

персоналом. Поставляя систему, она одновременно берет на себя функции подготовки руководителей и специалистов для работы с ней, организует пробный пуск, наладку и последующий сервис. За организацией-заказчиком закрепляется консультант, который постоянно наблюдает за работой системы, помогает информационной и кадровой службам в отладке программ, поиске новых вычислительных возможностей. В последующем он обязан прибыть по первому требованию и содействовать решению проблем, выявленных в ходе эксплуатации.

Еще более интересный метод внедрения рекомендаций практиковался фирмой «Трисанти энд Галер инк». Изучив состояние дел клиента и поставив диагноз, глава фирмы берет бразды правления в свои руки. На некоторое время он становится президентом, которому подчиняются все высшие руководители фирмы, за исключением совета директоров. Основное внимание в это время уделяется кадровым перестановкам: постороннему человеку их осуществить легче. Фирма состоит из четырех консультантов и за четыре года обслужила подобным образом 160 средних и мелких фирм США.

Третья роль консультанта — «педагог-инструктор». Она появилась в массовом масштабе относительно недавно — с 60-х годов, с формированием методов организационного развития. Задача консультанта — поднять восприимчивость административно-управленческого персонала к новым методам управления, повысить его способность диагностировать проблемы и формировать мероприятия по их решению. Так клиент из «пациента» превращается во «врача». Работа консультанта в этой роли более длительная (несколько месяцев), а результат ее неопределенный. Как правило, заняты здесь психологи и социальные психологи; их методы работы — различные подходы к тренировке восприимчивости инноваций, деловые, имитационные игры и т. п.

С методической точки зрения работа консультанта по управлению проходит в несколько этапов: предварительное обследование; формирование предложения-заявки, оформление контракта; работа над проектом; представление итогового отчета.

На первом этапе, называемом также диагностическим обследованием (оценкой), диагнозом бизнеса (корпорации), предварительным проектом и т. п., главная задача — определить суть проблем в системе управления и предложить общие подходы к их решению. Консультант в течение небольшого срока — от двух дней до двух недель — исследует ресурсы организации, знакомится с достигнутыми результатами, методами и формами управления. Одновременно он изучает различную информацию — как внешнюю, общедоступную (справочники по компаниям, публикации в

периодической печати), так и внутреннюю. Последнюю он получает в результате бесед и опросов (иногда анонимных) руководителей и рядовых работников компании, а также в результате анализа финансовых и отчетных документов. Нередко консультант наблюдает за принятием управленческих решений, присутствуя на различных производственных совещаниях.

В целом определены одиннадцать предметных областей, по которым проводится предварительное обследование системы управления клиента: организация клиента; ее окружение; используемые ресурсы; цели, планы и процедуры в организации; финансы; сбыт; производственные процессы; разработки и исследования; управление кадрами; основные показатели производственной деятельности; организация управления. Для каждой предметной области перечислены ее основные составляющие, то есть своего рода контрольные списки, на которые консультанту следует обратить внимание при сборе и анализе информации. Так, предметная область «Используемые ресурсы» состоит из капитала (объем и структура), рабочей силы (основные специальности, навыки, опыт, мотивация к труду, сплоченность), технических «ноу-хау» (собственные или приобретенные), оборудования (мощность, возраст, техническое состояние).

Предварительное обследование системы управления довольно часто проводится консультантом бесплатно, и потому оно заканчивается представлением клиенту предложения-заявки на консультирование. Объем заявки обычно соответствует развернутому письму (около пяти страниц), но иногда это весьма объемный документ в 100 и более страниц. В нем шесть разделов. В первом формулируются проблемы в управлении, выявленные в ходе предварительного обследования. Во втором (предложении) определяется главное направление работы консультанта (например, система стратегического управления или разработка процедур финансового контроля и т. п.). Третий раздел показывает клиенту, как консультант будет действовать, этапы и способы его работы (собеседование с руководителями и рядовыми исполнителями, наблюдение, анализ документации, разработка рекомендаций, обучение работе с новыми методами управления, составление отчета, его представление руководству в ходе специально организованного совещания).

В четвертом разделе заявки указаны конкретные даты представления промежуточных и итоговых отчетов, названы фамилии консультантов, ответственных за отдельные виды работ, если необходимо — краткая информация по каждому из ответственных. Промежуточные отчеты нужны как для контроля, так и для поэтапного внедрения рекомендаций. Здесь же приводится обязатель-

ство не разглашать внутреннюю информацию организации. В заявке указана предполагаемая стоимость контракта (пятый раздел) с соответствующими расчетами. В общем случае консультанты не дают количественной оценки эффективности своего проекта. Поэтому в последнем разделе заявки приводятся основные качественные итоги деятельности консультантов в области управления, которое в целом повышает свою эффективность.

Заявка-предложение рассматривается руководством фирмы, чаще всего в присутствии и с представлением ее консультантом, и в случае положительного решения становится контрактом. Работа над итоговым отчетом проводится в конторе консультационной фирмы. В нем приводится перечень работ, выявленных проблем и альтернатив их решения. Рекомендации иногда приводятся с разбивкой по времени, но всегда с указанием необходимых материальных и трудовых ресурсов. Критика отдельных работников в отчет не вносится, а передается устно и конфиденциально руководству клиента. Весь отчет пишется в позитивном ключе.

Итоговый отчет никогда не пересылается клиенту по почте. В компанию прибывает один из руководителей консультационной фирмы, который, используя слайды, киноленты, отснятые на объектах, представляет руководству отчет. Главное — хорошо «передать товар». Тогда, в случае необходимости, пригласят еще раз. К тому же присутствие высшего руководства клиента на представлении итогового отчета повышает вероятность того, что рекомендациям консультантов будет дан ход.

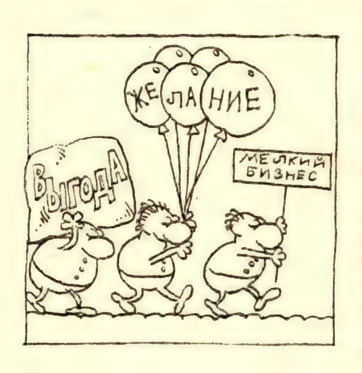
Как построена оплата труда консультанта? Здесь преобладают следующие варианты:

- помесячные выплаты в соответствии с представленными консультантами счетами о затратах. Иногда перед началом работы дается 15 %-ный аванс, а затем помесячно по счетам;
- сумма гонорара делится на предполагаемую его продолжительность и выплачивается помесячно, независимо от выполненного объема работ. В конце подводится баланс между выплатами и затратами. Такая схема расчета применяется для крупных и длительных проектов;
- выдается аванс на определенное количество часов работы и оговаривается вызов консультанта в любое время. В конце года проводится окончательный расчет по фактически отработанному времени. Такая практика характерна при «патронаже» по внедрению представленных рекомендаций;
- определенный процент от полученного клиентом конечного результата.

Последний способ расчета встречается в американской практике очень редко и вообще среди консультантов считается неэтичным. И действительно, выде-

лить влияние консультанта на полученный результат — вопрос, требующий отдельного исследования, и поэтому ассоциации профессиональных консультантов не рекомендуют своим членам обещать клиенту четко определенный рост прибыли и требовать от него участия в конечном результате.

Конечно, не все рекомендации консультантов внедряются. Стремясь быстрее сорвать куш, некоторые консультационные фирмы, в том числе крупные, предлагают плохо проработанные неэффективные решения. Например, «Буз, Аллен энд Гамильтон» так и не сумела дать работоспособный план реорганизации одной из крупнейших компаний по торговле продовольственными товарами «Эй энд Пи». Такая же участь постигла концерн «Интернешнл харвестер» в ее взаимоотношениях с «Мак-Кормик». Ряд американских компаний в настоящее время предъявил судебные иски консультационным фирмам, стремясь взыскась тот ущерб, который они понесли в результате некачественной работы их сотрудников. Примером может послужить иск в 12 млн дол., предъявленный компанией «Имхарт» консультантам «Артур Д. Литтл» за неудачу в автоматизации системы управления запасами и контроля исполнения финансовых документов. Но вместе с тем то, что по-прежнему две трети 500 крупнейших фирм по крайней мере раз в год обращаются за помощью к консультантам и одна треть делает это ежеквартально, говорит о безусловной полезности этого вида услуг.

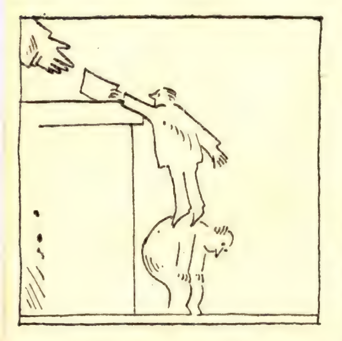


МЕЛКИЙ БИЗНЕС В БОЛГАРИИ

К концу 1987 г. в НРБ было создано около 160 так называемых малых предприятий. Представляя собой гибкую форму организации производства и услуг, они способны, по мнению специалистов, эффективно дополнять деятельность больших хозяйственных организаций. Время создания такого предприятия не превышает 18 месяцев, а число работников — 70 человек, все расходы окупаются в течение двух лет. Для этой формы мелкого бизнеса характерно использование современных технологий и техники, минимальное число административных работников и определенная независимость от централизованного управления. Устроителем или организатором малого предприятия, прибегая к неиспользуемым местным материальным и трудовым ресурсам, может

стать любая организация, в том числе и высшее учебное заведение. Однако для этого мало одного лишь желания — необходимо доказать авторитетной комиссии выгоду данного проекта. Предполагается, что до конца нынешней пятилетки в Болгарии будет функционировать до 1500 малых предприятий.

Moderni rizeni. 1988. № 7.



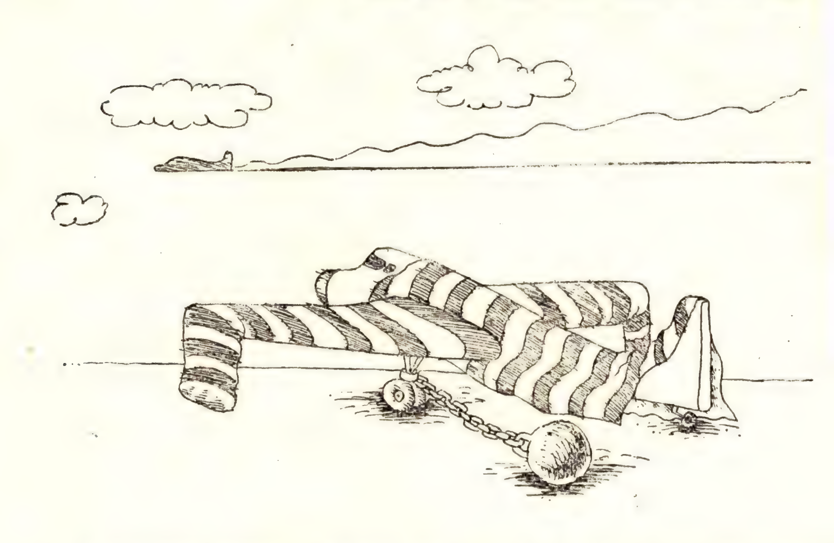
КАК ПОВЫСИТЬ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ ТРУДА!

Национальный центр исследования производительности труда в Хьюстоне проводит обследования по единой методике и предоставляет консультации сразу нескольким фирмам со сходными запросами. Это позволяет каждой из них значительно сократить расходы по сравнению с индивидуальным договором. Одна из рекомендаций центра состоит в том, что каждая рабочая группа, подразделение, отдел должны четко сформулировать цели и задачи своей деятельности и лишь затем выбирать показатели и способы оценки, которые наилучшим образом ее характеризуют.

Когда в отделении страхования Американской Ассоциации по обслуживанию автомобилей возникла потребность найти пути повышения производительности труда служащих, на первых порах руководство пошло по традиционному пути. Сначала пытались определить несколько общих показателей производительности, а затем разработать систему мер по повышению их уровня. Сразу же стали возникать возражения: «Работа данного отдела (группы, специалиста) уникальна, для ее оценки нельзя использовать никакие общепринятые показатели». Тогда и было решено обратиться в Центр производительности труда. Центр представил свои рекомендации.

В течение 16 месяцев, после специальной подготовки, в ряде подразделений была проведена экспериментальная проверка этих рекомендаций. Сотрудники лишь одного подразделения предложили 103 идеи по оценке производительности служащих. Широкий спектр предложений позволил выявить для каждого подразделения 4—6 показателей, в наилучшей степени характеризующих их работу. Сотрудники легко восприняли новую систему показателей, во многом благодаря тому, что сами принимали активное участие в ее разработке. Периодический пересмотр набора показателей «снизу» будет обеспечивать постоянную ориентацию сотрудников на рост отдачи в наиболее важных направлениях.

Management Accounting (США). 1987. V. 69. № 3.



В ТРЕТЬЕМ НОМЕРЕ «ЭКО» ЗА 1986 Г. БЫЛА ОПУБЛИКОВАНА СТАТЬЯ «ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ», НАПИСАННАЯ Х. Г. ХУСНУТДИНОВЫМ И Р. Р. СУЛЕЙМАНОВЫМ. НАШЕ ДАЛЬНЕЙШЕЕ ПОВЕСТВОВАНИЕ — О ДВУХ ГОДАХ ЖИЗНИ ПЕРВОГО АВТОРА ЭТОГО МАТЕРИАЛА. ХАЛИЛ ГАЛИЕВИЧ БЫЛ КОМАНДИРОМ БОДАЙБИНСКОГО АВИАПРЕДПРИЯТИЯ, КОГДА ЭТОТ НОМЕР (1986 Г.) ВЫШЕЛ В СВЕТ. ВСКОРЕ МЫ УЗНАЛИ, ЧТО ОН НАЗНАЧЕН РУКОВОДИТЕЛЕМ БОЛЕЕ КРУПНОГО БРАТСКОГО АВИАПРЕДПРИЯТИЯ, СТАЛ ЧЛЕНОМ ГОРКОМА ПАРТИИ. «ХАЛИЛ ГАЛИЕВИЧ ХУСНУТДИНОВ,— ПИСАЛ НАШ ЖУРНАЛ,— РУКОВОДИТЕЛЬ МОЛОДОЙ, ЦЕЛЕУСТРЕМЛЕННЫЙ, МОБИЛЬНЫЙ, С ОБОСТРЕННЫМ ЧУВСТВОМ НОВОГО...» В ЭТОМ ЖЕ 1986 Г. ОН УЧАСТВОВАЛ ВО ВСТРЕЧЕ ЗА «КРУГЛЫМ СТОЛОМ» «ЭКО», ПОСВЯЩЕННОЙ ПРОБЛЕМАМ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ. ПРАВДА, ФАМИЛИЯ ХАЛИЛА ГАЛИЕВИЧА БЫЛА В СРОЧНОМ ПОРЯДКЕ, УЖЕ ИЗ ВЕРСТКИ, УБРАНА. В СЛОЖИВШЕЙСЯ СИТУАЦИИ МЫ ПОШЛИ НА ПОВОДУ У ОБЩЕПРИНЯТЫХ ПРАВИЛ, КОРЕНЯЩИХСЯ СКОРЕЕ В ПРИВЫЧКАХ, ЧЕМ В СЛЕДОВАНИИ ДУХУ И БУКВЕ ЗАКОНА...

О ТОМ, ЧТО СЛУЧИЛОСЬ С Х. Г. ХУСНУТДИНОВЫМ ЗА ПРОШЕДШИЕ ДВА ГОДА, ОН РАССКАЗЫВАЕТ КОРРЕСПОНДЕНТУ «ЭКО».

25 КИЛОМЕТРОВ В ДЕНЬ АЭРОФЛОТА

— Многое из того, что произошло со мной, мне непонятно до сих пор. В феврале 1986 г. из разных мест стала доходить информация о том, что мной интересуется Прокуратура РСФСР. Я не понимал, чем вызван такой интерес. Прошел март, за ним апрель, май. Чувствовал, что интерес нарастает: мне все чаще говорили об этом. И хотя вины за собой не знал, из колеи это здорово вышибало. 30 июня начальник Восточно-Сибирского управления Гражданской авиации привез из Иркутска радиограмму: Хуснутдинову прибыть в управление кадров министерства. Поскольку я был тогда в резерве начальников управлений, стали говорить: не успел в Братске поработать, только раскрутил строительство, а уже забирают... Но я понимал, что дело не в этом.

Прибыл в Москву, вызвали меня в Прокуратуру РСФСР. Член следственной бригады Голынец сообщил, что в Якутии ограблен музей, похищены крупные ценности. Проверяют всех, кто был там в это время. Чтобы исключить меня из числа подозреваемых, надо взять на анализ волосы и кровь. Что ж, надо — значит, надо. Пригласили зайти с утра на следующий день. Я поехал в министерство, где добился разрешения на строительство 244-квартирного жилого дома, выделения для своего авиапредприятия самолетов ЯК-42. В пятницу, в мой следующий визит в Прокуратуру, мне сказали, что я им понадоблюсь еще и в понедельник.

В 7 часов утра в понедельник позвонил на работу, рассказал о новостях, предупредил, что надо срочно готовить пилотов на новые самолеты. Жене сказал, что вечером вылетаю, но настроение почему-то было плохое, тяжело на душе. К 10 часам приехал в Прокуратуру РСФСР. В 10.30 меня приглашают в кабинет, предъявляют ордер на арест, снимают китель со всеми регалиями, оставляют в белой рубашке и форменных брюках. Наручники...

Что я чувствовал? Все время думал о том, что произошла чудовищная ошибка, но должны (обязательно должны!) в ней разобраться. Повезли в изолятор временного содержания. Через час вызвали к заместителю начальника следственной части Костоеву на допрос. Он предъявил обвинение в убийстве двух человек, которое было совершено в 1983 г. Один из них — близкий мне человек, доктор технических наук, профессор И. Н. Матвеев, дружбой с которым я всегда гордился, второго я не знал.

В ЭТО ВРЕМЯ В БРАТСКЕ...

Поговорив с мужем, Ида Укасовна Хуснутдинова, работавшая в одной из эскадрилий Братского авиапредприятия, пошла в свой служебный кабинет. В коридоре к ней подошли трое и предъявили ордер на обыск. В верхнем его углу она прочла, что искать следует огнестрельное оружие и драгоценности. В сопровождении этих людей она вышла на улицу, села в черную «Волгу». На двух «Волгах» и трех «Жигулях» (зачем такая кавалькада — неясно) подкатили к дому. Недоуменные взгляды соседей... Ида Укасовна как села в кресло, так и просидела несколько часов, пока длился обыск. Аэлита, восемнадцатилетняя дочь — тогда студентка индустриального института — как могла, сохраняла спокойствие. Ида Укасовна словно из другого измерения наблюдала, как аккуратно отвинчивают ручки у шкафов, видимо ищут золото, проверяют книги. Никаких драгоценностей, конечно, не нашли, огнестрельного оружия тоже. Убрали белье, которое внимательно пересмотрели при обыске, оставили аккуратной стопочкой просмотренные письма Аэлитиных подружек. Уехали... А она так и осталась в оцепенении.

Приходила на работу и молча сидела, уставившись в одну точку. «Ида Укасовна, пойдемте обедать»,— звали сослуживцы. «Идите, я сейчас». «Но вы же не придете!» «Идите, девочки...» Все это длилось почти до Нового года. Что ела Аэлита (младшую дочь, которой в это время было 11 лет, оставили у бабушки), что она делала — проходило мимо матери. Воспитанная в очень строгих понятиях о чести, уверенная в невиновности мужа, она долго не могла оправиться от удара.

Помогла пожилая женщина, рассказавшая, как бы ненароком, аналогичный эпизод из жизни своей знакомой. А тут еще Аэлита твердо заявила: «Мама, надоело жить на чае и хлебе с маслом». Девочка пыталась, как могла, вернуть мать в реальный мир. «Хватит, Ида»,— сказала себе Ида Укасовна однажды утром. И впервые за долгие месяцы аккуратно причесалась, оделась получше. «Ида Укасовна, какая вы нарядная!» — это на работе. «А как же, ведь Халил Галиевич скоро вернется...» Вечером Аэлита вошла в квартиру и обомлела: пахло яблочным пирогом и еще чем-то вкусным. Но надолго Иды не хватило. Так и повелось: на работе подтянутая, держится молодцом, а дома закрывалась в спальне, не хотела никого видеть, ни о чем думать. Тихонько стучала в дверь Аэлита: «Мама, открой, пожалуйста!» Боялась, что мать покончит с собой.

Помнятся допросы, вернее, палец старшего следователя по особо важным делам Прокуратуры РСФСР Ильченко перед носом: «Если Вы не признаетесь, мы отведем Вас в тюрьму! Как Вы могли прожить с таким человеком 20 лет?!» Как? Трудно. Работал по 10—12 часов в сутки, поэтому дом и дети были на ее плечах, как на плечах многих других жен хозяйственных руководителей. Был крут; часто переезжали, за все время не обзавелся ни машиной, ни дачей, но жили дружно и счастливо...

«А какой он человек?» — она с вызовом следователю. «Вы — актриса»,— кричал Ильченко. Выливал какую-то несусветную грязь на отца ее детей, человека, которого она знала как самое себя. А она твердила себе, что надо перетерпеть. Помогала Аэлита.

Откуда взялись в ней силы? Отлично училась, подрабатывала, оставаясь несмотря ни на что членом комитета ВЛКСМ. А в Сызрани Гуля, младшая дочь, требовала у бабушки ответа: «Где мой папа? Что с ним случилось? Я же вижу, что вы обманываете меня, он не в командировке!» Вот так и жила эти два года семья Хуснутдиновых.

— Мне выложили весь комплекс угроз: «жену арестуем как соучастницу; дети останутся сиротами; конфискуем имущество; подведем тебя под высшую меру наказания (по их выражению, «зеленкой лоб помажут»); раз попал в наши руки, только следователь будет решать твою судьбу, а суд решит так, как следователь пожелает; отсюда так просто на свободу не уйдешь — все равно посадим, если не за одно, так за другое; соберем всю грязь и очерним тебя перед близкими и общественностью так, что сам себя не узнаешь; запущен механизм, именуемый следствием, его жернова раздавят тебя; будущего у тебя нет, ты уже никто; жена от тебя отказалась» и т. д. и т. п.

17 июля мне показывают лист бумаги, объяснив, что это ордер на арест жены. «Ну что, Халил, говорит мне следователь один на один,— будущее твоей семьи зависит от тебя. Подпишешь обвинение?» Я отказался. «Ты любишь своих детей?» — «Конечно».— «Значит, ты их не жалеешь. Ты жестокий, как зверь». Отвели в камеру «подумать». Но я не мог подписать этот бред. Сказал, что все равно разберутся по справедливости. Мое заявление вызвало смех: «Кто разберется? Мы же и будем разбираться». И снова: «Ты жестокий, упрямый азиат, не жалеешь детей, пожалей хоть жену — у нее слабое сердце». Но обвинение тогда я так и не подписал. А потом пошло-поехало. Каждый день допросы. В нарушение всех законов меня в изоляторе временного содержания продержали 40 дней.

В ИРКУТСКЕ...

Следственная бригада во главе с Ильченко, следователем по особо важным делам Прокуратуры РСФСР, потребовала, чтобы была проведена ревизия Братского авиапредприятия по всем направлениям деятельности, хотя в мае 1986 г., за полтора месяца до ареста, его проверял контрольно-ревизионный отдел управления (КРО), контрольно-ревизионное управление министерства (КРУ), комиссия ЦК КПСС. Последняя отметила тогда положительную работу авиапредприятия. КРО смог найти лишь мелочи, КРУ не нашло отрицательных моментов. Теперь же была создана новая комиссия во главе с бывшим начальником КРО Машуковым. Она отмечает переплаты временным рабочим при строительстве хозяйственным способом. Интересно, что акт документальной ревизии не подписывает ни председатель комиссии, ни другие ее члены, кроме специалиста по эксплуатации аэродромов, не имевшего отношения к оплате труда в строительстве. Тем не менее, именно этот акт лег в основу обвинения Хуснутдинова.

Не сыграло ли здесь роль отношение к Халилу Галиевичу, сложившееся в аппарате Восточно-Сибирского Управления гражданской авиации, где он всегда держался независимо?

— Затем я оказался в Бутырской тюрьме. Вот там я понял, что такое ад. Есть у них такой термин: внутрикамерные разработки, когда сажают с уголовниками, работающими на оперативную часть. Но есть и другие, противозаконные, действия: уничтожение, ломка личности подследственного. 3—4 уголовника, получившие большие сроки, зарабатывают себе жизнь, доводя человека до стресса, унижая его всеми возможными способами, вплоть до физического насилия. Когда он полностью уничтожен, сломлен, следователь может буквально вить из него веревки, берет какие угодно показания. Даже уголовный мир ненавидит людей, занимающихся этим, посему все делается строго секретно. Интересно, что таких подонков не подсаживают к уголовникам, которые сходу разберутся, в чем дело, объявят по тюрьме, что в камере «пресс-хата» и попросят помощи. Подсаживают их к людям, далеким от преступного мира, например к хозяйственным руководителям.

Когда я вошел в камеру впервые, меня встретили словами: «А, коммуняка, в гости пришел? На воле мы на тебя работали, а теперь ты на нас поработай». Они — здоровые, сытые, а я без денег, значит, без права на тюремный ларек хоть раз в месяц, без курева, без передач (жене, видимо, намеренно не говорили, куда их можно послать), на одной тюремной баланде (на суточный рацион арестованного отпускается 39 коп.). Месяца 2—3 длился этот ад. Пережил я многое, почти не спал, иногда чувствовал, что еще немного — и потеряю рассудок. Но сломать меня они не смогли. Потом между нами произошел крупный конфликт, и меня перевели в другую камеру. В декабре 1986 г. следователь Ильченко предъявил мне хозяйственные обвинения, основной упор в которых делался на переплаты при строительстве хозспособом.

В МОСКВЕ...

Прокуратура СССР
Прокуратура Российской Советской Федеративной Социалистической Республики
24/XII-86 г, г. Москва

Первому секретарю
Падунского РК КПСС

ИНФОРМАЦИЯ

Прокуратурой РСФСР заканчивается расследование по уголовному делу № 1/53005-85 по обвинению Хуснутдинова Халила Галиевича по ст. 102 п.п «а», «г», «е», «и», «з», 15-117 ч. 2, 172, 175, 92 ч. 2 и 3 и 93^{1} УК РСФСР.

В ходе расследования по делу установлено, что Хуснутдинов Х. Г., обучаясь на факультете подготовки руководящих кадров

Ордена Ленина Академии гражданской авиации и являясь соискателем на получение ученой степени кандидата наук, на почве личных неприязненных отношений, возникших между ним и знакомым ему лауреатом Ленинской и Государственных премий, доктором технических наук, профессором Матвеевым И. Н. по причине отказа в оказании содействия в подготовке материалов для написания кандидатской диссертации совершил умышленное убийство Матвеева И. Н. и его референта Гринь В. И... Помимо этого, Хуснутдинов, работая с октября 1983 года по март 1985 командиром Бодайбинского и с марта 1985 года по июнь 1986 г. Братского объединенного авиапредприятия ВСУ ГА, являясь должностным лицом, систематически злоупотреблял своим служебным положением в корыстных целях, растрачивал и расхищал вверенные ему денежные средства, чем причинил особо крупный материальный ущерб государственным интересам и совершил еще ряд других должностных преступлений и преступлений против личности граждан.

Расследование дела находится под контролем Генерального Прокурора СССР и Прокурора РСФСР и в первых числах апреля 1987 года будет направлено в Верховный Суд РСФСР для рассмотрения по существу.

Сообщая Вам об изложенном, прошу решить вопрос о пребывании Хуснутдинова Х. Г. в рядах КПСС, о результатах сообщить в Прокуратуру РСФСР по адресу: Москва — центр, ул. Петровка, 26, строение 5.

Следователь следственной бригады
Прокуратуры РСФСР
Заместитель начальника следственного
управления прокуратуры Башкирской АССР
советник юстиции Ю. А. ГОЛЫНЕЦ

— Существует два метода строительства — подрядный и хозяйственным способом. Подрядный сопряжен с большими трудностями. Не везде есть подрядчики или лимит на подряд. Трудно пробить финансирование объектов, «отовариться» стройматериалами. Затянуты сроки строительства. Все приходится делать через Москву. Поэтому многие руководители идут на хозспособ. Хотя, конечно, не все. Я знаю, что среди моих коллег есть такие, которые не строят, если сверху не «спущено» финансирование и фонды. Мне многие об этом говорили. На суде привели в пример моего коллегу, который за 34 года ничего не построил, но зато чист перед законом и с почетом ушел на пенсию. А нравственна ли такая позиция руководителя?

Итак, в чем проблемы хозспособа? В том, что он не подкреплен ни юридически — законом, ни материально — ресурсами. Не ясно в целом, как должно быть организовано такое строительство, не определена система оплаты труда занятых в нем рабочих.

Трудовой договор с «шабашниками» оформляется согласно Гражданскому кодексу РСФСР, ст. 350: есть подрядчик в лице бригади-

ра временного коллектива и заказчик — в лице предприятия. К определенному времени подрядчик обязан построить объект определенной стоимости. В гражданском Кодексе РСФСР ясно говорится, что задание и вознаграждение оговариваются заранее. Инструкция же Госстроя говорит о том, что нужно оплачивать труд шабашников по нарядам, следовательно по ЕНИРам, для этого приняв их в штат. Но, во-первых, это противоречит закону, во-вторых, анализ, проведенный судом, показал, что если бы мы приняли временных рабочих в штат и, естественно, платили им отпускные, больничные, сверхурочные, двойную-тройную оплату в субботу и воскресенье, то денег было бы выплачено гораздо больше. Получается, что мы и время экономили, и денежные ресурсы *.

В БОДАЙБО...

Картину того, как велось следствие, прояснил суд. Людей «ломали», предъявляли обвинения в крупных хищениях и говорили, что тут же посадят, если они не дадут показания против Хуснутдинова — убийцы, вора, растленного типа. А ведь незадолго до этого коллектив подписывал письмо с просьбой не переводить командира в Братское авиапредприятие. Немногие вынесли все это и не дрогнули. Следствие не включило в дело их показания. Но много было таких, кто готов был дать какие угодно показания, лишь бы уйти домой, к семье, детям. На суде все они отказались от своих показаний.

Из показаний на суде Г. И. Чураевой, мастера УКСа Бодайбинского объединенного авиаотряда: «Я девять раз ходила на допрос к следователю... Сразу собрали (следственная бригада Прокуратуры РСФСР — прим. ред.) весь коллектив в клубе и сказали, что мы воспитали преступника, который совершил убийство. Всех это поразило. После этого всех по очереди начали допрашивать. На допросах было жутко — жить мне хотелось. Вину свою не чувствовала: взяток я не брала, никто не брал, и командир не брал. Ревизия проводилась без нас. Ревизоры не были специалистами в строительстве. Я и Гумадову, следователю, говорила, что они неправильно подошли к обсчету объемов работ, исключили аккордную оплату, хотя сроки были наикратчайшие».

---

* **Существуют** следующие официальные правила организации строительства хозяйственным способом. **Первое.** Если предприятие имеет средства на жилищное или хозяйственное строительство, оно должно иметь проект, смету (ее составляет сам застройщик или проектные организации). **Второе.** При наличии проектно-строительной документации предприятия приобретают строительные материалы. Коль скоро многие стройматериалы (лес, пиломатериалы, цемент, металл) фондируемые, возникают серьезные трудности. Все предприятия вынуждены приобретать их, используя личные контакты, взаимные услуги, обязательства. Никаких правовых актов, регламентирующих этот процесс, нет. Отсюда масса уголовных дел.

Оплата труда так называемых «диких бригад» может быть организована следующим образом. **Первое.** Согласно Гражданскому Кодексу РСФСР. Бригада заключает с предприятием договор подряда. **Второе.** Согласно Кодексу законов о труде (КЗОТу). Постановление Госстроя СССР рекомендует зачислять членов этих бригад в штат и оплачивать их труд по ЕНИРам. Но за счет чего они зарабатывают больше строителей? За счет уплотнения рабочего времени, установления своего режима труда и отдыха. Поэтому они и строят гораздо быстрее. Здесь возникает противоречие: большие заработки не приводят в восторг контролирующие организации. (прим. ред.).

— Так было и 10 лет назад, и сегодня ситуация не изменилась. Каждый руководитель действует на свой страх и риск. Именно поэтому многие загремели в «загранкомандировки» подобные моей, некоторые в длительные, другие в последние 2—3 года сумели доказать свою невиновность. Но сами проблемы организации строительства хозспособом остались. Госкомтруд, Госстрой, Госплан, Минфин СССР должны были разобраться в этом вопросе еще на заре его возникновения, тем более, что шел поток осужденных руководителей, которым вменяли в вину хищение в пользу третьих лиц. Эта статья УК РСФСР, появившаяся 10—15 лет назад, дает возможность посадить любого руководителя.

В 1986 г. вышел документ Госкомтруда, согласно которому труд «шабашников» должен оплачиваться согласно ЕНИРам. Положение еще более усугубилось. Постановление Госкомтруда встало над законом, над Гражданским кодексом РСФСР, который говорит о договорной цене при заключении договора с ними. Следователь Ильченко пытался упрятать меня за решетку на основе нарушения ведомственных инструкций — Госкомтруда, Минфина, Госбанка и Министерства гражданской авиации. Мое счастье, что судья подошел к делу с точки зрения Закона СССР, а не инструкций ведомств. Есть ли нарушение закона — вот какой вопрос его интересовал.

Я говорил Ильченко, что Закон о государственном предприятии дает право более широкого привлечения средств на строительство. Но он даже слушать не хотел: следствие с самого начала велось с обвинительным уклоном. Ведь тот же Ильченко воспитан как следователь на идеях Ежова, Берии, Вышинского — на идеях 30-х годов. Меня поразил один факт. Ильченко высказался четко: он может предъявить, а может и не предъявлять мне обвинение в хозяйственных нарушениях и злоупотреблениях. Тут я понял, как низка, к сожалению, у нас цена человеческой жизни.

В БОДАЙБО...

Заменивший Хуснутдинова на посту командира Бодайбинского авиапредприятия Коваленко, как явствует из обвинительного заключения, показал, что все построенные в Бодайбо под руководством Хуснутдинова объекты — второстепенны, что Хуснутдинов — авантюрист, занимавшийся строительством с целью добыть дешевый авторитет. Вероятно, ему трудно было работать после Халила Галиевича: люди ведь всегда сравнивают нового и старого руководителя. Сравнивали их и руководители города. Если после одного остались новостройки (кассы предварительной продажи билетов, здание аэровокзала, восьмиквартирный жилой дом, начато строительство семидесятиквартирного жилого дома, базы РСУ), то второй лишь продолжал недостроенное. Так что понять, какие объекты являются для него главными не представляется возможным. Сейчас Коваленко — командир Иркутского авиапредприятия и пред-

седатель совета трудового коллектива Восточно-Сибирского управления.

В ранг преступления, как верно заметила на процессе адвокат Егорова, были возведены именно деловые качества Хуснутдинова. 99 раз в обвинительном заключении фигурирует слово «карьерист». Из «карьеристских» соображений, например, Хуснутдинов отремонтировал в Бодайбо клуб, который раньше стоял заколоченным... Абсурд! Так нужны все-таки государству инициатива и предприимчивость или нет? Хорошо или плохо — развивать производство и строить жилье? Вот краткая выписка из обвинительного заключения, подписанного Ильченко: «Пытаясь представить себя как инициативного руководителя, способного смело решать и претворять в жизнь хозяйственные вопросы укрепления хозяйственной базы авиаотряда, Хуснутдинов в 1984 г. осуществлял строительство хозспособом различных объектов, которые фактически **не имели жизненно важного и основополагающего значения,** и их строительство не вызывалось производственной необходимостью» (выд. ред.).

Как видите, мнение следователя по особо важным делам Прокуратуры РСФСР и председателя Совета трудового коллектива Восточно-Сибирского управления гражданской авиации совпали. А мнение коллектива? В суде я услышала: «Если бы все были как Халил Галиевич, мы бы давно коммунизм построили...»

А вот выдержка из приговора суда:

«Свидетель Односторонцев В. Н., командир Братского авиапредприятия, пояснил суду, что если бы Хуснутдинов не принял мер по развитию наземной базы, то предприятие попало бы через некоторое время в очень сложное финансовое положение. Строительство хозспособом за счет средств капитального ремонта было единственным решением, поскольку все остальные способы получения лимитов на строительство были обречены на долгую перспективу и массу согласований с различными вышестоящими инстанциями. Он же пояснил, что жилой дом, построенный за счет средств на капремонт, управление отказывается включить в план финансирования. Характеризуя Хуснутдинова, пояснил, что он человек прогрессивный, для работников управления был не очень удобным, так как шел на риск в хозяйственной деятельности, отстаивал свою правоту. Он же просил учесть суд, что в настоящее время, после принятия 30 июня 1987 г. Закона о государственном предприятии, последнее само имеет право распоряжаться средствами фонда развития производства».

Теперь более подробно о том, какие обвинения предъявило следствие, кроме переплат при строительстве хозспособом (кстати, суд установил, что переплат не было, было недоплачено около 9 тыс. руб.).

1. Использование вертолета в личных корыстных целях. Эпизод 1980 г. Работая в Якутии, доставил в тайгу охотников. 25 свидетелей.

2. Эпизод с летной курткой, которую от имени Бодайбинского авиапредприятия преподнесли в день 50-летия одному из руководителей города. Цена куртки — 157 руб. Она была приобретена на средства из фонда материальной помощи. 1983 г. 5 свидетелей.

3. Хищение трех литров спирта, который был «поставлен» командиру танкера, привезшему горючее, чтобы тот не предъявлял штрафных санкций за простои под разгрузкой. 1984 г.

Нужны ли здесь комментарии?!

— Сейчас я не могу сказать однозначно, откуда у меня появилась вера в торжество справедливости. Но я всегда был уверен в том, что семья не предаст меня. Силы придавало также сознание своей правоты: все, что я строил — строилось для людей. Кроме того, с детства передо мной стоял вопрос о выживаемости. Я родился в большой семье (пятеро детей), отец — инвалид второй группы, а мать — домохозяйка. Но всегда перед моими глазами были прекрасные горы, а над головой — голубой необъятный купол неба, семья жила в трехстах километрах от Алма-Аты.

После окончания восьми классов поступил в радиотехникум. Не понравилось. Вернулся домой и год работал в клубе. Жизнь обрела новое направление, когда начальник военкомата, подполковник, сказал: «Халил, ты хочешь летать. Но с восемью классами это невозможно. За год, который остался тебе до армии, постарайся пройти и сдать экстерном экзамены за одиннадцатилетку. Тогда сможешь поступить в военное училище». Этому человеку благодарен всю свою жизнь. Приходилось днем работать, а вечерами учиться: надо было помогать отцу содержать семью. Но аттестат о среднем образовании я все-таки получил. По направлению поступил в Сызранское авиационное училище летчиков, с отличием закончил его. Год летал, но потом случилась беда: по состоянию здоровья был списан из авиации. Врачи поставили диагноз: «туберкулез легких». Упорно лечился и в Москве, и методами народной медицины на Иссык-Куле. Попробовал было уйти из авиации, но не смог без нее, вернулся в аэропорт Фрунзе, стал водителем самоходного трапа, а по совместительству грузчиком. После нескольких месяцев работы стал референтом начальника Киргизского управления гражданской авиации. Здоровье между тем наладилось, и я стал упорно искать пути в небо. Военная авиация исключалась. Осталась гражданская. Пробился к начальнику полярного управления гражданской авиации М. И. Шевелеву. Тот сказал: «Вернуться в авиацию можно. Но чего Вы хотите? Безбедно существовать или действительно научиться летать?» Конечно, летать! «Тогда,— сказал он,— Вам нужно начать с Чукотки».

Потом — Якутия (Сангары, Усть-Нера, Нюрба) и Восточная Сибирь. Первая моя командно-летная должность — командир отдельного авиазвена вертолетов МИ-8 (1977 г.). Вступив в эту должность, почувствовал вкус к организации производства, захотелось спланировать работу так, чтобы малым количеством вертолетов выполнять

большие объемы работы. В 1977—1978 гг. суточный налет на один вертолет достиг у нас рекорда. Закончил Академию гражданской авиации в Ленинграде.

В 1981 г., минуя 4 должностных ступени, стал командиром летного отряда в Усть-Нере, на полюсе холода. В материальном отношении я здорово проиграл. В Сангарах мой среднемесячный заработок составлял 1200 руб. Убедил меня в необходимости такого шага командир Магаданского авиапредприятия Лев Сергеевич Росляков. Представилась возможность проверить себя в работе с людьми, хотя коллектив был нелегкий (более половины летного состава имела судимости за нарушение летных законов, браконьерство). Это были тертые судьбой люди, много испытавшие. А мне было всего 33—34 года.

Проработал в Усть-Нере 2 года. Предложили снова поступить в Академию ГВА, но уже на факультет подготовки руководящих кадров — в группу руководителей авиапредприятий. Вот в Ленинграде я уже серьезно занялся экономикой.

После окончания Академии занял должность заместителя командира авиапредприятия по организации летной работы в Нюрбе, а 4 месяца спустя был переведен в Бодайбинское авиапредприятие, командиром.

Прилетев в Бодайбо, разобрался в финансовом состоянии авиапредприятия, попытался проанализировать, почему оно оказалось в таком незавидном состоянии, наметил перспективные задачи. Нужно было показать людям, что перемены обязательно будут. И первоочередной задачей для себя определил строительство семидесятиквартирного дома. Пробился к Председателю Президиума Верховного Совета РСФСР, чтобы получить ресурсы для строительства этого дома. А в производственной сфере занялся вплотную вопросами организации производства. Понадобилась помощь науки. В 1984 г. в Восточно-Сибирском управлении мне порекомендовали обратиться в Зональный центр НОТ МГА к Р. Р. Сулейманову. Пригласил его в Бодайбо, обменялись мнениями, обсудили все вопросы в коллективе. Итогом стало внедрение регламентной системы управления, о чем и было рассказано в третьем номере «ЭКО» за 1986 г.

Конечно, работа была трудная, но интересная. У людей рождались новые представления, новый образ мыслей. Создали задолго до Закона о государственном предприятии Совет объединенного отряда, заработали предложенные нами комплексы, руководители которых имели право принятия решений от имени авиапредприятия,— авиационно-технический, летный, летного обеспечения, коммерческий, наземный. Весной 1984 г. ввели вечера вопросов и ответов, когда

руководители отвечали на все вопросы членов коллектива. Проводили их раз в месяц. Первый такой вечер шел 6 часов, закончился около полуночи, рассмотрели 192 вопроса. Однажды слышу: «Вопрос командиру. А не слишком часто Вы ездите на персональной машине?» Минуты две я собирался с мыслями. Потом ответил, что мой рабочий день длится до 21—22 часов. А дома еще надо поработать с документами. Если в воскресенье не восстановлю силы, не съезжу за город, долго и плодотворно работать не смогу. Многие мне потом говорили, что я верно сделал, не уйдя от ответа. Оказывается, в коллективе были слухи и домыслы на эту тему. Много мы говорили и о моей горячности.

Очень напряженно работал в Бодайбо отдел капитального строительства. Поскольку не было подрядчиков, строили хозспособом. Вырос жилой дом — выросла вера в государство. Ведь в лице командира предприятия люди видят государство. И если он заботится о жилье, это воспринимается как забота государства. Всю сверхнормативную прибыль от производственной деятельности мы пустили на строительство, хотя лишь 5 % должны были оставить себе, а 95 — отдать Управлению. Службы Управления попытались отнять эти деньги, и мы здорово разругались по этому поводу. Поддержал меня бывший тогда начальником Управления Глушков: «Он строит для коллектива, для предприятия. Не мешайте!»

Летом мне внезапно предложили возглавить Иркутское авиапредприятие. Я отказался. Меня перевели в Братск. Здесь начал реализовывать ту же программу: строительство, совет предприятия, вечера вопросов и ответов. Правда, поработал всего год, а потом — «загранкомандировка», как я называю эти два года.

Я отрицал свою виновность. Тогда Ильченко сказал мне: «Мы все равно тебя не выпустим. Зачем же ты людей тянешь в могилу?» На этом я сломался. Сказал ему: «Пиши, что хочешь, а других не трогай». Подписал, не читая, то, что он написал. Ну, сказал Ильченко, до встречи в суде, Халил Галиевич. Я и настроился объясняться в суде.

В УЖГОРОДЕ...

Из показаний на суде бригадира временной бригады Галицы, зав. лабораторией комбината «Весна»: «С актом ревизии знакомили шаблонно. Нам сказали, что разобралась компетентная комиссия. Раз она компетентная, ошибаться не должна. Я не строитель по специальности, никаких расценок не знаю. Я считаю, что мы заработали по труду. Тяжелый физический труд, зима, мороз под 40°. Надо в 5 часов утра вставать, разжигать костер, греть воду. Я бы второй раз не мог работать в таких условиях и в таком темпе.

В Бодайбо никаких подарков Хуснутдинову не делал. Деньги бы не отдал, с таким трудом заработанные.

В 1987 г. ко мне пришел на работу товарищ из Москвы. Предъявил документы следователя по особо важным делам Прокуратуры РСФСР. Пригласил в черную «Волгу». Показал мне в машине фотографию Хуснутдинова, спросил: «Узнаете своего друга?» Я объяснил, что это командир, я с ним работал. Он ответил, что это убийца. «Он убил Матвеева, крупного конструктора. Ты говори все, иначе отвезем в Москву на очную ставку в Бутырки». Меня охватил животный страх. Хуснутдинов — убийца, жутко. У следователя получилось, что если я что-то не скажу, я с Хуснутдиновым заодно. Сказал, что у М. С. Горбачева на столе лежат документы на контроле. У меня семья, сын родился недавно. Я испугался, не мог понять, к чему все это. Может, Хуснутдинов с золотом связан — Бодайбо все же. А очная ставка для меня что-то ужасное. Откуда я знаю, может, Хуснутдинов наговорил на меня. Я хорошо относился к Хуснутдинову, он одержимый, мне такие люди нравятся. Сам я человек непьющий, но иногда покупал коньяк. Ребята могли меня видеть с коньяком и подумать, что он — Хуснутдинову. На допросе меня спросили, и я сказал, что коньяк возил Хуснутдинову. Написал все марки коньяка, которые знал, чтобы они от меня отстали. Хуснутдинову все равно, раз он убийца, подумал я, неужели он коньяк не выдержит. После того, что я наговорил на Хуснутдинова, меня долго совесть мучила, а вдруг он не убийца?»

— Потом вдруг начался торг: «Я обещал твоей семье сохранить тебе жизнь. Мы найдем тебе хорошего адвоката, отбелим тебя, отметем обвинения в хозяйственных преступлениях, а по 102 статье (убийство) оставим живым». Попил я чаю (это в тюрьме высшее наслаждение, ведь заключенным дают только кипяток), решил подумать. Во второй половине декабря 1986 г. снова вызывает меня Ильченко, в парадном кителе, торжественный, снова чаем поит. Потом протягивает два чистых листа бумаги: для чистосердечного признания и для просьбы на встречу с женой. Я так переживал за нее, а он, конечно, это видел! Но я отказался подписывать. Какой тут шум поднялся!

Потом в январе 1987 г. мне передали записку, написанную женой, но сформулированную явно следователем: «Халил, прошу тебя говорить правду и только правду, какой бы горькой она ни была. Пойми, как нам тяжело». Это они ее, бедняжку, заставили написать. Я снова не подписал обвинение. После этого меня упрятали в «трюм» — тюремный карцер: прицепиться к человеку, сидящему в тюрьме, несложно. Это не считается чем-то недозволенным.

В НОВОСИБИРСКЕ...

Подписка о невыезде была взята у Сулейманова. Проверялись его командировочные удостоверения.

В свое время Сулейманов явился инициатором создания клуба командиров — дочернего, так сказать, образования от клуба ди-

ректоров «ЭКО». Первая встреча была проведена в Бодайбо у Хуснутдинова в 1986 г. Он был избран первым председателем клуба. На этой встрече обсуждалась регламентная система управления. Дебаты были очень бурные. Потом эта система стала применяться, но «подпольно»: следствие требовало ее отменить. Оргструктура, один из авторов которой под следствием, не имеет право на существование... Лишь на суде Хуснутдинова в 1988 г. претензии к ней были сняты.

— Карцер — это маленькое неотапливаемое помещение, где кормят 1 раз через сутки. Существуют поэтому «летные» и «нелетные» дни. На улице, «за бортом», мороз, а я в одном белье и рваной спецовке. В 10 час. вечера нары опускаются, в 6 утра — поднимаются. Ширина помещения — на вытянутые руки, длина метра три. Я просидел там семь суток. Занимался физическими упражнениями, чтобы не замерзнуть, и ежедневно проходил по 15 км, а в честь дня Аэрофлота взял «повышенное обязательство», прошел 25 км.

Страшнее карцера ничего в тюрьме нет. В мае 1987 г. опять туда попал. Дело в том, что к этому времени я вообще отказался давать показания в связи с тем, что не доверял следствию. Как говаривал Ильченко, я был единственный, кто у него не раскололся.

В тюрьме я много думал о судьбе Аэрофлота. Если предприятия все-таки будут жить по Закону о государственном предприятии, если им будет предоставлена хозяйственная самостоятельность, то неизбежно возникнет конкуренция, в том числе и среди предприятий сферы услуг, к которым относятся авиапредприятия. Сами собой выкристаллизовывались мысли о перспективах развития Аэрофлота.

В ПЕТРОПАВЛОВСКЕ-КАМЧАТСКОМ...

«Состоялось очередное заседание клуба командиров. Участники клуба прекрасно понимают, что... не изжита еще в них многие годы утверждавшаяся психология «ведомой шестерни». Чтобы скорей нарабатывались новые навыки, чтобы скорей уходить от прошлого, есть в программе деятельности клуба «обязательный номер». Это консультирование участниками клуба руководителя и специалистов того авиапредприятия, на базе которого они в очередной раз собрались. Уже очевиден управленческий «резонанс», который возник благодаря опыту ряда авиапредприятий по совершенствованию организационных структур...»

«Воздушный транспорт», 29 октября 1987 г.

Стал писать статью о перспективах развития Аэрофлота для «ЭКО» с эпиграфом: «Написана в Бутырской тюрьме», которая, надеюсь, будет со временем опубликована. Набросал тезисы, показал

7 ЭиОПП № 2, 1989 г.

их сокамернику. В это время со мной сидел замечательный человек, работник МВЭС, 18 лет проработавший за границей. В ФРГ на собственные средства обучался в частной двухгодичной вечерней школе менеджеров. Очень интересный, сильный духом человек. Его оправдали в апреле 1987 г. Прочитав мои тезисы, он посоветовал мне посмотреть книги по маркетингу. Оказывается, в Бутырках великолепная библиотека, сохранившаяся еще с прошлого века. Нашлась там и интересующая меня литература. Однажды мой сосед спросил: «У тебя страшная статья, а ты занимаешься маркетингом, думаешь о судьбе Аэрофлота. Почему?» А мне надо было уйти от самоедства, отвлечься. Иначе, я понимал это, можно или рассудок потерять, или раскиснуть. А потом — все, что связано с Аэрофлотом,— мое, родное. Почему страдает сервис, почему громадные очереди за билетами? Почему пассажиры с детьми вынуждены просиживать ночи на вокзалах в случае нелетной погоды? В чем корни монополизма Аэрофлота? Как надо перестроить его работу?

В каком состоянии он находился в то время, каковы перемены, я, конечно, не знал. Но однажды повезло. В руки попал сентябрьский номер газеты «Воздушный транспорт». В него была завернута чья-то передача. Прочитал материал о коллегии МГА — и понял, что перемены если и есть, то не к лучшему: у авиапредприятий отнимается их самостоятельность.

В МОСКВЕ...

Министр гражданской авиации СССР

ПРИКАЗ

19 апреля 1988 г.

Москва

О генеральной схеме управления гражданской авиацией

... по основному звену

преобразование территориальных управлений гражданской авиации в единые хозяйственные комплексы...

дальнейшую концентрацию основных фондов...

по системе управления отраслью

переход полностью на двухзвенную систему управления: Министерство гражданской авиации СССР — территориальное управление гражданской авиации, производственное объединение, научно-производственное объединение, предприятие, организация...

— А потом меня перевели в спецтюрьму МВД СССР на улице Матросской тишины. Там попал в камеру с человеком, представившимся бывшим министром пищевой промышленности Азербайджана.

Поразительно, как такие люди могли стоять у руля власти! Затем сидел с Караваевым, бывшим министром автомобильного транспорта Казахстана. Больно было смотреть на людей, которые хотели работать, но в условиях коррумпированной системы могли добиваться результатов лишь действуя по ее законам. В соседних камерах сидели бывший первый секретарь Каракалпакского обкома партии Узбекистана Камалов, секретарь ЦК Узбекистана Абдуллаева, другие бывшие ответственные руководители. Как сказал начальник спецтюрьмы, из подследственных, которые содержались тут, можно было бы укомплектовать правительство небольшого государства. Именно в тюрьме с особой ясностью я понял, что не может быть в государстве ни одного человека, стоящего над законом! Ни одного! Иначе неминуемо начнется цепная реакция беззакония. Очень рад я был, когда освободили Малышева (начальник ОБХСС Одессы). Хотя ему в эти годы было нелегко, но держался он великолепно — спокойный, уверенный в себе. Но как это трудно дается! Санкция на арест делает у нас человека бесправным. А отсутствие адвоката на следствии усугубляет положение.

В МОСКВЕ...

XIX Всесоюзная партийная конференция принимает резолюцию о правовой реформе. В ней, в частности, написано: «В ближайшие годы в стране предстоит провести широкую правовую реформу, которая призвана обеспечить верховенство закона во всех сферах жизни общества, усилить механизмы поддержания социалистического правопорядка на основе развития народовластия».

— Наконец, меня отправили в Братск, где три с половиной месяца шел суд. После зачтения оправдательного приговора с женой случилась истерика, тут же, в зале суда...

Теперь я — временно исполняющий обязанности заместителя по капитальному строительству Братского авиапредприятия. Дел много. Не отбита ли охота рисковать? Нет, конечно. Я же теперь ничего не боюсь. Наоборот, буду смелее. А какие новые возможности в работе может дать Закон о государственном предприятии! Но я понял, что работать надо с единомышленниками (только тогда будет результат). А пока — занят восстановлением в должности командира авиапредприятия и в партии (меня исключили в феврале 1987 г.). Есть много идей, кое-что удалось сделать. Берем в аренду кирпичный завод, нашли место для строительства коттеджей для работников авиапредприятия. Реконструируем взлетно-посадочную полосу для приема самолетов Ил-86 и Ил-96. Создаем кооператив, который должен конкурировать с Аэрофлотом. Строим новый аэровокзал...

•

Вот такой человек, такая судьба... Если раньше мы писали лишь о тех руководителях, кто за риск получил ордена и звания, то эта история — диаметрально противоположная. Надеемся, теперь слова «нужен механизм правовой защиты руководителей в новых условиях хозяйствования», будут наполнены для читателей «ЭКО» конкретным смыслом. Ведь за спиной каждого хозяйственного руководителя может появиться свой Ильченко...

Читаю приговор суда:

«Хуснутдинова Халила Галиевича по ст. 175 УК РСФСР оправдать за отсутствием состава преступления.

По ст 92 ч 2 УК РСФСР оправдать за недоказанностью.

По ст 92 ч 3 УК РСФСР за отсутствием состава преступления.

По ст 170 ч 1 УК РСФСР оправдать за недоказанностью.

По ст 170 ч 2 УК РСФСР за отсутствием состава преступления.

Меру пресечения подписку о невыезде отменить.

Приговор суда может быть обжалован в Иркоблсуд в течение 7 суток».

Кто ответит за эти два года? Что ждет Хуснутдинова дальше? Сколько еще судеб будет погублено, пока мы внедрим механизм правовой защиты? И с кем мы останемся, если отвернемся от самоотверженных, преданных делу людей?

Материал подготовила кор. «ЭКО»
Л. ЩЕРБАКОВА

КОММЕНТАРИИ

ИНИЦИАТИВА И САМОСТОЯТЕЛЬНОСТЬ ВСЕ ЕЩЕ НАКАЗУЕМЫ

В. И. СКУБАЕВ, народный судья Падунского районного суда г. Братска

Обвинение по делу Х. Г. Хуснутдинова основывалось на инструкциях 70-х годов, хотя уже вступил в действие Закон о государственном предприятии. Пока он со всех сторон «обставлен» инструкциями и положениями, которые стоят над законом. Все мы слышали о принципе: что не запрещено, то разрешено. На практике он пока почти не применялся. Обеспечение правовой защиты тех, кто действует согласно этому закону,— задача дня. Суд установил, что следствие ушло в сторону от выявления истины. Основная ошибка следствия — использование для обвинения недоброкачественного заключения специалистов. Будучи оторванными от реальной практики, они не учли реальную обстановку. В Восточно-Сибирском управле-

нии Гражданской авиации основное строительство, например, идет за счет средств на капитальный ремонт. Иных средств нет, как нет возможности найти подрядчика. Пойти по пути, предписываемому инструкциями; — проект, финансирование, другие этапы — не представляется возможным. Так, Хуснутдинов за полтора года работы в Бодайбо вряд ли что-нибудь таким путем там построил бы.

Но пока самостоятельные руководители очень часто наказываются. Работать им сегодня так же сложно, как и вчера, т. к. инструкция по-прежнему довлеет над законом.

Изучив мотивы действий Хуснутдинова, мы не обнаружили личной корысти. Он исходил из интересов предприятия. Я считаю, что мы смогли достойно разобраться в этом непростом деле. Конечно, нам надо менять многие стереотипы, сложившиеся в правоохранительных органах. Предварительное следствие не может быть окончательным, как это происходит на практике сплошь и рядом. Абсолютно неверно еще до установления вины автоматически лишать человека принадлежности к КПСС.

ХОЗЯЙСТВЕННЫЕ РУКОВОДИТЕЛИ НУЖДАЮТСЯ В ЗАЩИТЕ

Л. В. ЕГОРОВА, адвокат, Братск

Все судебное следствие по делу Х. Г. Хуснутдинова велось с обвинительным уклоном. Когда следствие не смогло доказать его вину по 102-й статье (убийство), оно стало усиленно заниматься хозяйственной деятельностью: надо было оправдать его содержание под стражей, приговорив хотя бы к условному, на один год, наказанию. В этом деле налицо ущемление законных прав обвиняемого на защиту. Обвинение по 102-й статье было предъявлено без адвоката, несмотря на желание Халила Галиевича. Ему не дали реализовать это право! Участие защиты в предварительном следствии должно быть расширено. Об этом много говорится, но ничего в этом направлении не предпринимается. Суду пришлось сделать все то, чего не сделало следствие. Если бы защита участвовала в предварительном следствии, процесс не был бы таким долгим, а может, до него вообще дело не дошло бы.

Защищая Х. Г. Хуснутдинова, я защищала хозяйственного руководителя, посвятившего свою жизнь служению обществу. Позиция объективного расследования, которую занял суд, вынесенный им оправдательный приговор являет собой настоящую победу правосудия.

ЧЕРЕЗ ДЕБРИ ИНСТРУКЦИЙ ПРОРВАТЬСЯ НЕВОЗМОЖНО

Б. В. ПРИЛЕПСКИЙ, доктор экономических наук, генеральный директор объединения «Сиббиофарм», г. Бердск Новосибирской обл.

Жизненно важным условием нормальной работы каждого предприятия является обновление. Значит, часть его средств должна оставаться на капитальный и текущий ремонт. Коль скоро предприятие является самостоятельной хозяйственной единицей, оно должно самостоятельно распределять свои средства на эти цели. Однако действующее законодательство жестко регламентирует затраты предприятия на реконструкцию, техническое перевооружение, замену морально устаревшего и изношенного оборудования, расширение, новое строительство.

Особенно строгое разграничение проводится между затратами на капитальное строительство и капитальный ремонт. Так, согласно «Положению о проведении планово-предупредительного ремонта производственных зданий и сооружений» № 279, утвержденному Госстроем СССР, не допускается за счет средств, предназначенных на капитальный ремонт, производить надстройку зданий и возведение различных пристроек к существующим зданиям и сооружениям, устройство новых ограждений предприятия; запрещены работы, вызванные изменением технологии, назначения здания или сооружения, за исключением случаев, разрешенных правительством СССР; замена участков трубопровода трубами большего диаметра; изменение при капитальном ремонте трассы трубопровода, автомобильной дороги, железнодорожного пути, линии связи или электросиловой линии.

Увеличение сечения проводов на электрических сетях и линиях связи, а также изменение трассы этих сетей, должны осуществляться по плану реконструкции за счет ассигнований на капитальное строительство. При капитальном ремонте не допускается замена воздушных линий электропередачи и линий связи на кабельные.

Все эти ограничения и разграничения лишают возможности использовать имеющиеся средства. Более бюрократичный подход, чем этот, трудно себе представить. Госстрой «опутал» предприятия запретительными нитями.

Много трудностей и нерешенных проблем существует при строительстве хозяйственным способом. Этот вид строительства, направленный на быстрейшее проведение реконструкции и технического перевооружения предприятия, регламентирован более чем 40 нормативными документами и союзного, и отраслевого уровня. Финансирование и материально-техническое обеспечение проводится лишь

по объектам, включенным в пятилетний план, утвержденный в министерстве. Проектно-сметная документация на них должна быть представлена за год до начала строительства. Если же учесть весь срок проектирования и строительства, то о внедрении нового и передового на наших предприятиях вести речь нельзя. Ко всему сказанному следует добавить неуклюжую систему оплаты труда строителей, при которой ни один специалист не сможет заработать даже 200 руб. без приписок.

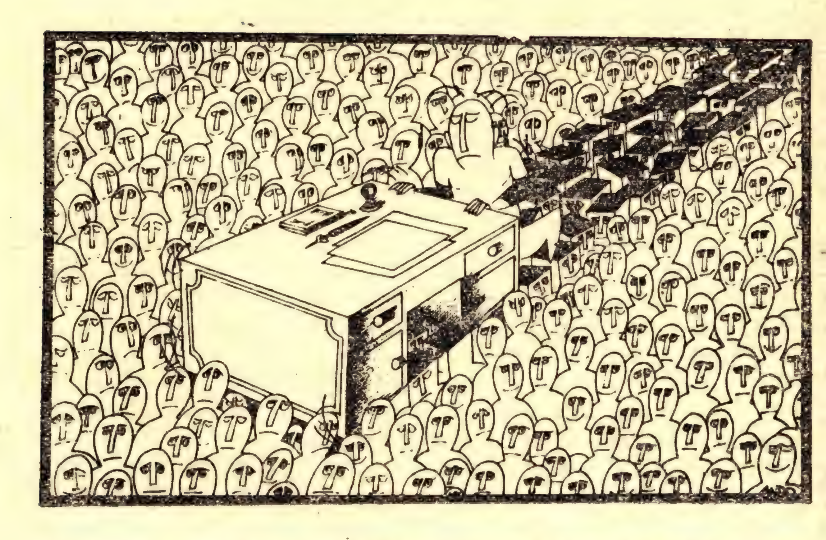
С одной стороны, требуется перестраивать и модернизировать предприятия (ведь действуют экологическая и социальная программы, надо развивать экспериментальные производства и участки и т. д.). С другой стороны, издательство «Юридическая литература» выпустило 11 томов «Законодательства о капитальном строительстве» и четыре тома дополнений к нему. Каждый выпуск — объемом 500—700 страниц, и в то же время... «Сборник не является исчерпывающим, в нем собраны лишь важнейшие законодательные акты по вопросам капитального строительства в СССР» (вып. 10), т. е. действующие инструкции банков, Госплана, Госснаба, Госарбитража.

Пользуясь при проверках хозяйственной деятельности «Законодательством о капитальном строительстве», в любое время и практически против каждого руководителя можно применять статьи Уголовного Кодекса.

Начатая в стране перестройка должна прийти и в область капитального строительства и капитального ремонта. От мелочной опеки необходимо прийти к полной самостоятельности. Только совет трудового коллектива должен распоряжаться средствами предприятия, направляя их по своему усмотрению на реконструкцию, новое строительство или капитальный ремонт. Такое положение будет соответствовать хозяйственному расчету и Закону о государственном предприятии.

ПОСЛЕСЛОВИЕ ОТ РЕДАКЦИИ

24 ноября 1988 г. в Братском авиапредприятии были проведены выборы командира. В качестве кандидатов выступили В. Н. Одностоpонцев, нынешний командир авиаотряда, Х. Г. Хуснутдинов и В. П. Фролов, заместитель командира. Избран Х. Г. Хуснутдинов. Надеемся, что к моменту выхода в свет этого номера он будет утвержден в должности.



ДОРОГУ ТВОРЧЕСКОМУ НОНКОНФОРМИЗМУ!*

С. ФЕДОРОВ,
Москва

Конформизм, как полное подчинение личности социальной системе, деформирующее характер и поведение этой личности, родился не вчера. Но никогда раньше, может быть, это явление не было столь всеобъемлющим и уродливым, как сегодня. В науке, на производстве, в любой деятельности человека конформизм приводит к господству посредственности — а значит, к застою, рутине, гибели творческих идей и мнений, а иногда и их носителей. Как распознать конформизм и конформистов в отделе, организации? Как отличить творческий нонконформизм от нигилизма? Как ослабить губительное воздействие посредственности на проводников новых идей, концепций, решений?

Творческий потенциал рядовой инженерной или научной организации часто недооценивается и недоиспользуется. Почему? Главное препятствие — иерархическая структура, которая призва-

* По материалам зарубежной печати.

на облегчить выполнение конкретных, формально поставленных задач. Она неизбежно порождает регламентацию, подавляющую творческий поиск, столь важный для выработки оригинальных подходов, прокладки новых путей в науке, технике, культуре.

Не всякий нонконформизм, однако, идет во благо. Вызывающее антисоциальное поведение, бессмысленное разрушительное бунтарство — такие явления никак не назовешь созидательными, и терпеть их, безусловно, не следует. Что же касается нонконформиста-творца, то ему попросту неинтересно заниматься борьбой с руководством. Он стремится к другому — к свободе в деятельности, которая позволит полностью раскрыть свои способности. Именно такому работнику нужно, в идеале, открыть все пути, обеспечить режим наибольшего благоприятствования. А что мы видим на деле? Сколько посредственных приспособленцев процветает за счет одаренных, но «неудобных» возмутителей спокойствия!

ЧТО ПОРОЖДАЕТ КОНФОРМИЗМ

Все возрастающая специализация в технических и даже научных организациях неизбежно ведет к росту взаимозависимости работников. То обстоятельство, что инженеру или ученому-исследователю отведен лишь узкий сектор в коллективной деятельности, вынуждает его тратить львиную долю энергии лишь на то, чтобы сориентироваться и приспособить свою работу к тем изменениям, которые от него не зависят. Эти обескураживающие путы сковывают волю, связывают руки, оставляют мало простора для самореализации.

Другой мощной предпосылкой конформизма является широко распространенная иллюзия правоты большинства — если, мол, все разделяют определенные идеи и принимают определенные выводы, то это и есть истина. Нелишне вспомнить: совсем недавно огромное большинство полагало, что земля покоится на трех китах... Слепое восславление мнения большинства приводит к некритичному принятию и поддержанию «популярной» точки зрения. Это, в свою очередь, давит на позицию меньшинства, заставляя его представителей либо сдаться, либо пойти на риск оказаться в изоляции, стать отверженным.

В большинстве компаний при принятии решений, оценке новых идей и изделий руководствуются «законом большинства». Опасность здесь в том, что излишний упор на коллегиальное мнение будет блокировать неочевидные и нетривиальные решения. Человек, у которого хватает смелости высказать оригинальное мнение, самостоятельно выработать новый, свежий подход, часто игнорируется или подвергается осмеянию, так что вынужден замолчать —

и когда еще он отважится «высунуться»?

Почему руководство склонно ценить и вознаграждать именно такие качества работника, как беспрекословную исполнительность, подчинение групповой воле, почему зачастую печется о достижении единства «любой ценой»? Помимо того, что руководителю так проще обеспечить стабильные отношения между членами группы, согласованная, единонаправленная деятельность облегчает его жизнь еще и в другом: придает руководителю уверенность, снимает груз сомнений в способности руководить, принимать решения и нести ответственность.

ЛИКИ КОНФОРМИЗМА

Когда человек складывает с себя личную ответственность за суждения и поступки, у него, как правило, появляется ощущение собственной неполноценности, смутное чувство несостоятельности. Его вечно мучает вопрос: «А что обо мне думает начальство?» (Вспомним страдания чеховского чиновника, который чихнул генералу на лысину).

Конформисту присущ узко авторитарный взгляд на мир, приверженность тому, что «принято», бессмысленному ритуалу, социальным условностям. Будучи догматиком, он делит мир на «своих» и «чужих», причем по отношению к чужим полон враждебности и предрассудков. Такой человек больше всего на свете боится ответственности. Ему свойственно негибкое мышление и восприятие, неопределенности он не переваривает. Именно поэтому он избегает принимать решения по сложным и спорным вопросам, без конца колеблется, старается уклониться, отложить и, наконец, похоронить дело в разных отговорках и уловках.

Эти характеристики, общие для всех конформистов, проявляются, однако, по-разному. Исследователи конформизма делят его представителей на несколько типов.

Конформист, сориентированный на других. Его взгляды соответствуют суждениям той группы, к которой он принадлежит или с которой себя идентифицирует. Вместо того чтобы вынести собственную оценку ситуации или проблемы, он целиком доверяется групповой. А если уж собственная оценка и возникает, то он не склонен высказывать ее, если она расходится с общепринятыми взглядами. Поскольку его разъедают сомнения насчет собственных способностей, он малоинициативен и, как правило, не может внести творческий вклад в решение задачи.

Выборочный, или ситуативный, конформист встречается весьма часто, может быть, даже чаще, чем довольно-таки примитивный конформист первого типа. Он не лишен собственного взгляда на вещи, однако обычно солидари-

зуется с группой — так удобнее или безопаснее. Тем не менее, в других группах, где его идеи и мнения находят понимание и должную оценку, он прекрасно умеет их формулировать. Конформизм для него — маска, которую он надевает и снимает, когда хочет.

Поскольку ситуативный конформист умеет четко разграничивать себя и социальное окружение, он может оставаться творчески дееспособным, избегая конформирующих воздействий. Со временем, однако, регламентация и рутина могут размыть четкую границу его внутренней свободы — и вот уже он поддался групповому давлению, стал «таким же, как все», то есть конформистом первого типа.

Конформист-нигилист отвергает с порога любой стандарт, любое мнение, порожденное группой или большинством. Он протестует даже тогда, когда группа права,— истина для него не важна. Негативизм не дает ему выработать того положительного устремления, которое необходимо при творческом усилии. Как и конформист первого типа, он больше озабочен внешним, чем внутренним, больше политикой, чем работой — только политикой с обратным знаком по отношению к групповой. Поскольку его поведение основано на противоречии, он, хочет того или нет, все равно зависит от группы: именно она определяет, куда он пойдет.

В определенных условиях деятельность нигилиста может оказаться конструктивной — когда он своим отрицанием ниспровергает ложные авторитеты, разбивает отжившие, омертвевшие структуры и стереотипы. Такого нигилиста, однако, вряд ли можно назвать конформистом — ведь он действует не в своих интересах, не ради самоутверждения или позы. Хотя он и выступает против группы, но в конечном счете в ее интересах, то есть является, по сути дела, конструктивным нонконформистом.

Так что же представляет из себя нонконформист? Он более спонтанен и менее предсказуем в своих действиях, чем конформист. Он естествен, лишен притворства, высокомерия. Если ему дать на выбор два пути, спокойный и безопасный, и рискованный, но с возможностью роста — он выберет второй.

Вот характерные высказывания нонконформистов, которые получены при исследовании их личностных черт с помощью тестов.

- Иногда мне нравится идти против правил и делать то, что мне не положено.
- Люблю поиграть с новыми идеями, даже если потом выясняется, что они бесполезны.
- Иногда меня настолько забавляет изворотливость жулика, что даже хочется, чтобы его проделки удались.

● Не в моих правилах чересчур сильно порицать или хвалить поступки других.

● По сравнению с моим уважением к себе уважение ко мне других гораздо менее важно.

Для контраста — несколько характерных высказываний конформистов.

● Я за то, чтобы строго проводились в жизнь все законы, какими бы ни были последствия.

● Не люблю работать над задачей, если на нее не предвидится четкого и окончательного ответа.

● Когда я решил что-то, то редко меняю свое решение.

● Нередко меня беспокоят бесполезные мысли.

ОТНОШЕНИЕ К РАБОТЕ

Конформист и нонконформист реагируют на условия работы и рабочее окружение диаметрально противоположным образом. Вот как это описал один из ведущих американских социологов.

Главное в деятельности конформиста — среда и условия работы, характер самой работы имеет подчиненное значение. Конформист вечно озабочен разными аспектами производственной ситуации: зарплата слишком низкая; не повышают по службе; начальники некомпетентны; условия работы не такие, как нужно; на работе неинтересно; коллеги не оказывают должного уважения.

Конформист, как правило, не ощущает большого удовлетворения от своих достижений, поэтому для него важно, чтобы начальник похлопывал по плечу как можно чаще. Работа для него имеет смысл лишь постольку, поскольку он получает конкретное внешнее вознаграждение. Концепции и соображения высшего руководства он либо огульно охаивает, либо попугайски бессмысленно повторяет.

Нонконформист, напротив, заинтересован самим характером работы. Задание он воспринимает как вызов своим способностям и силам. Рабочие условия он замечает лишь тогда, когда они мешают нормально работать.

Нонконформист обычно выдержан в сложных ситуациях на производстве. И ему, конечно, временами сдается, что его зарплата могла бы быть побольше, но он не склонен зацикливаться на этом. Он способен оценить усилия и положительные качества руководителей так же, как и их недостатки. Собственное положение в иерархии не имеет для такого работника значения, чувство стабильности не покидает его, пока он работает и получает результаты. С коллегами он обычно находит общий язык и готов воздать им должное.

Поскольку нонконформист ценит саму работу, он не требует иных похвал кроме нормального признания. Главная его радость — радость преодоления трудностей при решении задачи.

ЧТО ЖЕ ДЕЛАТЬ РУКОВОДСТВУ!

Все больше и больше управляющих приходит к убеждению, что группа работает тем успешнее, чем разнообразнее темпераменты и характеры коллег. И менеджеры нередко идут на риск и специально нанимают нескольких «заводил» в надежде, что они будут действовать как катализаторы и разбудят дух творчества в организации, помогут ей выйти на новые рубежи. Даже если не все идеи таких заводил хороши, рассуждают руководители, они своими нетрадиционными подходами заставят других стряхнуть с себя сонную одурь, раскрепоститься для поисков нового.

К сожалению, творческие нонконформисты встречаются нечасто. Проще, пожалуй, не ждать, когда таких людей можно будет заполучить, а постараться вырастить собственных. Что для этого требуется? Прежде всего, создать такую рабочую обстановку, которая позволит зародиться и развиться конструктивному нонконформизму. Такая тактика не только даст дорогу творчеству внутри организации — она может привлечь соответствующие кадры извне. Вот несколько рекомендаций.

- Приветствуйте и поощряйте разногласия в идеях и мнениях.
- Дайте возможность творчески настроенным работникам активно участвовать в принятии решений и формулировании планов.
- Измените традицию старшинства, чтобы сотрудники могли продвигаться с любого уровня в полном соответствии с их достоинствами.
- Постарайтесь обеспечить персональное признание успехов и достижений ваших работников и соответствующее конкретное вознаграждение за каждое достижение.
- Подчеркните важность вклада данного человека, а не его группы или отдела.
- Предоставляйте больше свободы вашим работникам, чтобы они могли работать с максимальной самостоятельностью.
- Для начала выделите каждому тот участок, в котором он направляет усилия сам, а затем постепенно расширяйте его. Поощряйте обмен информацией и мнениями между сотрудниками, группами и отделами, однако при этом следите, чтобы каждый сотрудник имел достаточно свободы для выработки собственного мнения и самостоятельного пути.
- Организуйте работу таким образом, чтобы наиболее перспективные работники не были загружены конкретными задачами весь день.
- Время от времени предоставляйте вашим сотрудникам возможность осуществить их любимые идеи, не подвергая их заранее критике. Предусмотрите разумный допуск на ошибку.
- Разъясняйте подчиненным, какое давление они, часто неосознанно, оказывают на своих коллег, подталкивая их тем самым на путь конформизма.

А КАК ВЫРАСТИТЬ... КОНФОРМИСТОВ!

Это «руководство наоборот» предлагает известный американский консультант по менеджменту. Читателю-управляющему невредно проверить себя: а не потворствует ли он конформизму?

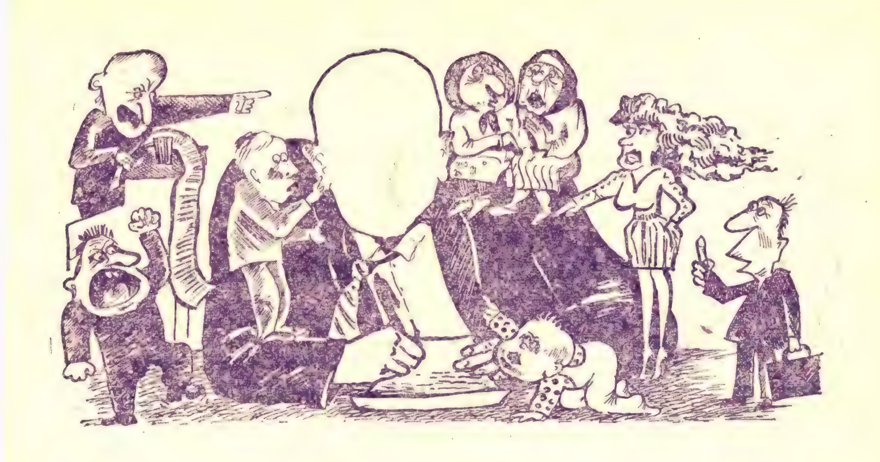
Итак, как обеспечить конформизм?

Прежде всего, с помощью тщательно продуманых собеседований и тестов выявляйте и выкорчевывайте индивидуальности, кокоторые могут воспрепятствовать гладкому и плавному течению дел в вашей организации. Несмотря на это, отдельные нонконформисты могут «просочиться» через ваши фильтры. Чтобы этого не случилось, новых работников следует подвергнуть специальной обработке. Поясните им, что самое главное — чтобы их приняла группа. Никакие одиночые действия не позволены, любое уклонение в сторону будет сурово осуждено членами коллектива. Внушите им, что проблемы нельзя решать в одиночку, только коллективно. Растолкуйте всеми способами, что управлять может и должно только большинство. Тем, кто будет задавать вопросы о банках идей, индивидуальном творчестве и т. п., нужно говорить, что ум хорошо, а два лучше (а три — еще...).

Создавайте в своей организации атмосферу круговой поруки, в которой люди с намеком на индивидуальность признаются в своих грехах коллективу и просят подвергать их откровенной и жесткой критике без всякого снисхождения. Один из признаков хорошего члена организации — готовность принять любую взбучку от своих коллег не только не сопротивляясь, но даже не уклоняясь от ударов.

Заставьте всех без исключения принять нормы поведения группы. Не позволяйте никому цепляться за такие устаревшие категории, как совесть, здравый смысл или образованность. Упрямствующих нужно систематически «пропалывать». Почаще собирайте собрания, на которых добивайтесь полного единодушия. Объявите такое единодушие целью коллектива, высшим проявлением дисциплины и сознательности. Поощряйте людей, которые первыми голосуют «за».

Такие шаги помогут вам создать идеального члена организации, который подходит к любым обстоятельствам, неутомим в разного рода совещаниях и собраниях, прост и легок в общении. Никакой оригинальности, критики, конфликтов — но это-то и хорошо! Отдача, правда, от него маловата, но с этим можно смириться, памятуя об удобствах и достоинствах.



КАК ВЫ ОТНОСИТЕСЬ К КРИТИКЕ?

НАШ ЖУРНАЛ НЕОДНОКРАТНО ПУБЛИКОВАЛ РАЗЛИЧНЫЕ ТЕСТЫ, НО СЕЙЧАС РЕДАКЦИЯ НАХОДИТСЯ, В ЧАСТИ ЭТОГО ЖАНРА, МЕЖДУ МНЕНИЕМ «УСТАРЕЛО» И СОМНЕНИЕМ «МОЖЕТ БЫТЬ, КОГО-ТО ЭТО ЗАИНТЕРЕСУЕТ». ПОСЛЕ ЗНАКОМСТВА С «КРИТИЧЕСКИМ» ТЕСТОМ ПРОСИМ НАПИСАТЬ — СТОИТ ЛИ ПРОДОЛЖАТЬ ТАКИЕ ПУБЛИКАЦИИ.

ОДНИ ИЗВЛЕКАЮТ ИЗ КРИТИКИ ПОЛЬЗУ, ДРУГИЕ МОРЩАТСЯ, НО ТЕРПЯТ, ТРЕТЬИ — АКТИВНО БОРЮТСЯ С КРИТИКУЮЩИМИ, «ДАВЯТ НА КОРНЮ» ЛЮБЫЕ ЗАРОДЫШИ КРИТИКИ. ОДНИ СЧИТАЮТ, ЧТО ОНА ПОМОГАЕТ ДЕЛУ, ДРУГИЕ — МЕШАЕТ. ОДНИ КРИТИКУ ПРИМЕНЯТЬ УМЕЮТ, ДРУГИЕ — НЕТ.

ОДНАКО ХОТИМ МЫ ТОГО ИЛИ НЕТ, НО КРИТИКА ПРИСУЩА ВСЯКОМУ СОЦИАЛЬНОМУ ОРГАНИЗМУ, КАКИМ ЯВЛЯЕТСЯ ЛЮБОЙ КОЛЛЕКТИВ, И СОВРЕМЕННЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ НЕ МОЖЕТ ПРИЗНАВАТЬСЯ ГРАМОТНЫМ, ЕСЛИ ОН НЕ ЗНАКОМ СО ВСЕМИ СЛОЖНОСТЯМИ И ТОНКОСТЯМИ ЭТОГО ЯВЛЕНИЯ. ПРЕДЛАГАЕМЫЙ ТЕСТ ПОМОЖЕТ ВАМ ОПРЕДЕЛИТЬ УРОВЕНЬ ВАШЕЙ ПЕРСОНАЛЬНОЙ ГРАМОТНОСТИ В ЭТОЙ ОБЛАСТИ. И ХОТЯ, КАК И ВСЕ ПОДОБНЫЕ ТЕСТЫ, ОН НЕ ПРЕТЕНДУЕТ НА БЕССПОРНОСТЬ, ДУМАЕМ, ПОМОЖЕТ ВАМ В ВАШЕМ ДЕЛОВОМ РАЗВИТИИ.

ОТМЕТЬТЕ В КАЖДОМ ВОПРОСЕ НАИБОЛЕЕ ПРИЕМЛЕМЫЙ ДЛЯ ВАС ВАРИАНТ ОТВЕТА.

1. Считаете ли Вы критику методом изживания недостатков в работе отдельных лиц или коллективов?

а) да, я считаю критику необходимым и нормальным элементом жизнедеятельности любого коллектива;

б) критика лишь осложняет отношения в коллективе, поэтому я ее не признаю;

в) критика допустима, но не следует преувеличивать ее роль и прибегать к ней часто.

2. Как Вы относитесь к публичной критике?

а) считаю публичную критику действенной формой изживания недостатков;

б) полагаю, что лучше высказать имеющиеся замечания человеку наедине, в кабинете, чем публично, на людях;

в) предпочитаю «кулуарную критику», т. е. критику «за глаза», в неслужебной обстановке или высказываемую в полушутливой форме.

3. Можно ли, по-Вашему, критиковать начальство?

а) да, конечно;

б) не следует подрывать авторитет руководителя, поэтому публично критиковать начальство недопустимо;

в) можно, но крайне осторожно.

4. Как Вы относитесь к самокритике?

а) стараюсь быть объективным к себе и «своей» службе и, если вижу недостатки, открыто признаю их сам, не дожидаясь пока на них укажут другие;

б) обычно я знаю недостатки в работе «своей» службы и моей лично, но не спешу себя критиковать;

в) критиковать себя ни к чему, т. к. охотников тебя поругать всегда хватает.

5. Высказывая критические замечания, стараетесь ли Вы выражаться мягко, корректно, тактично, так, чтобы не задеть личность критикуемого?

а) да, разумеется;

б) нет, считаю, что чем сильнее задета личность критикуемого, тем действеннее критика;

в) все зависит от этой самой «личности»: если она уж очень обидчива — учитываю это, а если нет — особо не дипломатничаю.

6. Выступая с критическими замечаниями, стараетесь ли Вы «подсластить пилюлю» указанием на положительные моменты в деятельности объекта критики?

а) да, обычно стараюсь;

б) нет, не вижу в этом смысла;

в) если плохо знаю критикуемого, или мне известно, что он обидчив, тогда стараюсь.

7. Дозируете ли Вы объем критики, стараетесь ли соблюсти некую «меру критики»?

а) да, я стараюсь критиковать не более чем за один недостаток;

б) нет, обычно высказываю все, что, на мой взгляд, плохо в деятельности объекта критики;

в) стараюсь ограничить поле критики предметом обсуждения.

8. Вносите ли Вы в ходе критического выступления какие-либо предложения для исправления положения или ограничиваетесь указанием на имеющиеся недостатки?

а) да, я считаю, что тот, кто критикует, должен что-то предложить, иначе он и критиковать не вправе, поэтому я стараюсь внести какие-то предложения;

б) нет, я полагаю, что главное — обнажить проблему, указать на недостаток, а как их устранять — дело критикуемой службы или других компетентных органов и специалистов;

в) как правило, предпочтительнее конструктивная критика, но если даже и трудно что-либо предложить, все равно нельзя замалчивать недостатки.

9. Какова обычно Ваша первая реакция на критику?

а) стремлюсь тут же ответить, сразу прошу слова или говорю с места;

б) переживаю молча, с обидой, от ответного выступления стараюсь уклониться;

в) обдумываю критику, выступать с ответом не спешу, но, если настаивают, не отказываюсь.

10. Какое поведение наиболее характерно для Вас при ответе на критику?

а) как правило, стараюсь признать критику, даже если она не во всем объективна;

б) прибегаю к методу «защиты от противного», т. е. критикую критикующего;

в) поскольку критика подрывает мой авторитет (или авторитет «моей» службы), пытаюсь защититься, отвести критику, указать на смягчающие объективные обстоятельства, сопутствующих виновников.

11. Раздражает ли Вас критика?

а) да, как правило;

б) не очень;

в) смотря кто и как критикует.

12. Появляется ли у Вас чувство неприязни к критикующему Вас человеку?

а) да, как правило;

б) нет, крайне редко;

в) да, если критика несправедлива, или высказывается в резкой, обидной форме.

13. Как Вы в дальнейшем строите свои отношения с критикующим Вас лицом?

а) как и прежде;

б) стараюсь при случае «ответить взаимностью» или ущемить его интересы другим доступным мне способом;

в) некоторое время «обхожу» этого человека, стараюсь не вступать с ним в контакты.

14. Как Вы относитесь к тем, кто сам себя критикует?

а) считаю их «приспособленцами», «трусишками», «угодниками»;

б) нормально отношусь, что тут особенного?

в) советую впредь не торопиться с самокритикой.

15. Существует ли уголовная ответственность за преследование критикующих?

а) да;

б) нет;

в) не знаю.

16. Вопрос-шутка: Какое высказывание о критике Вам ближе?

а) критика — это лекарство, ее надо уметь применять и принимать;

б) управленческая деятельность — тоже творчество, поэтому пусть меня оценивают те, кому положено, а не всяк кому не лень;

в) и на критику существует мода!

Определите число набранных Вами очков по шкале оценки ответов:

№ вопросов	Варианты ответов		
	а	б	в
1	3	0	2
2	3	1	0
3	3	0	1
4	3	2	1
5	3	1	2
6	2	1	3
7	1	0	3
8	2	1	3
9	1	0	3
10	2	0	1
11	1	2	3
12	1	3	2
13	3	0	3
14	1	2	1
15	3	0	0
16	2	0	1

8—18 баллов. Ваше отношение к критике скорее негативное, чем позитивное. Вы не любите, когда критикуют Вас, а критикуя других, нередко утрачиваете чувство меры. И в том, и в другом случае Вы весьма эмоциональны, легко возбуждаетесь, можете вспылить, допустить резкость. Вам необходимо воспитывать некий «комплекс стабильности», т. е. чувство уверенности в себе, в правомерности своих действий и решений, а для этого следует активно повышать свой деловой уровень, не переоценивая себя, но и не умаляя достоинств.

19—32. Вы терпимо относитесь к критике, считаете ее допустимым элементом управленческой жизни, не переоценивая, однако, ее значения. Ваше поведение в ролях критикуемого и критикующего можно охарактеризовать как «контролируемую эмоциональность»— Вы редко «выходите из себя». В то же время Вам не чуждо чувство обиды, желание «насолить» критикам, оправдать свои ошибки.

33—46. Вы по-деловому относитесь к критике, достаточно спокойно ее воспринимаете, мужественно и открыто признаете свои ошибки. Изредка Вас посещает чувство досады на критику, однако Вы это стараетесь скрывать. В критических выступлениях Вы не перебарщиваете, не стараетесь оправдаться, сваливая вину на других. Хорошее знание своего дела, уверенность в том, что Вы на своем месте, позволяют Вам не заботиться о личном авторитете, а помнить лишь о пользе дела.

А. Ф. СИЛЬЧЕНКОВ, П. И. САННИКОВ,
доценты кафедры управления ВИПК Госснаба СССР,
Москва

●

Ст. 49 Конституции СССР запрещает преследование за критику, а ст. 139 УК РСФСР предусматривает за это штраф до 300 руб., увольнение от должности или даже лишение свободы до двух лет.



Перевод с английского Л. БЕЛЯЕВОЙ

УМЕНИЕ РАБОТАТЬ И КОНТОРСКАЯ МЕРФОЛОГИЯ

Закон Хардина. Никогда не удается делать что-то одно.

Четвертый закон Хечта. Нет лучше времени, чем настоящее, чтобы отложить то, чего не хочется делать.

Лемма Гроссмана. Любую стоящую работу стоило делать вчера.

Производная от закона Мерфи, предложенная Наггом. Чем сложнее и грандиознее план, тем больше шансов, что он провалится.

Аксиома Дехая. Простую работу откладывают, считая, что всегда найдется время сделать ее позже.

Четыре принципа производственника.

1. В наборе инструментов не хватает именно того гаечного ключа или сверла, которые нужны.
2. Для выполнения большинства операций требуется три руки.
3. Оставшиеся гайки никогда не подходят к оставшимся болтам.
4. Чем тщательнее составлен проект, тем больше неразбериха, если что-то пошло не так.

---

* **Продолжение.** Начало см.: ЭКО. 1989. № 1.

Правило точности Рэя. Измеряй микрометром. Отмечай мелом. Отрубай топором.

Первый закон ремонта. Нельзя починить то, что не сломано.

Первое правило умного ремонта. Ничего не выбрасывай.

Закон ремонта ЭВМ Смита. Отверстия для отвертки всегда на полмиллиметра меньше, чем надо.

Следствие. Отверстия подходящего размера окажутся в недоступном месте.

Второй закон Ярука. Если новый станок дешевле, компания будет настаивать на ремонте старого.

Следствие. Если дешевле отремонтировать старый станок, компания будет настаивать на покупке самой последней модели.

Законы инженерного проектирования, предложенные Гором.

1. Главная функция разработчика — создавать вещи, которые трудно производить и невозможно обслуживать.
2. Компонента схемы, у которой самый короткий срок службы, помещается в наименее доступном месте.
3. В любой схеме должны содержаться по крайней мере одна устаревшая деталь, две дефицитные и три — находящиеся на стадии разработки.

Следствия.

1. Инженер-монтажник приведет проект в соответствие с существующим уровнем техники.
2. В инструкции по эксплуатации эти изменения не будут упомянуты.

Шесть законов конторской мерфологии.

1. Если в деловых письмах и не будет ни одной ошибки, то на почте что-нибудь да напутают.

Следствие. Ошибки обнаружит во вторых экземплярах босс, когда начнет их читать.

2. Оргтехника, безупречно работавшая днем, сломается, когда вы придете вечером в контору, чтобы использовать ее в личных целях.
3. Сломанная машина будет прекрасно работать, когда придет механик по ремонту.
4. Конверты и марки, которые вы, лизнув языком, безуспешно приклеивали к конверту, будут сами приклеиваться ко всяким посторонним предметам.
5. Жизненно важные бумаги ведут свою важную жизнь, бесследно исчезая со своего места.
6. Последний, кто увольняется или попадает под сокращение, будет считаться ответственным за все грехи — пока не появится следующий — такой же.

Дилемма Деври. Если вы одновременно нажали две клавиши пишущей машинки, то отпечатается та, которую вы задели нечаянно.

Теория выборочного контроля. Именно в тот единственный за весь день момент, когда вы откинулись в кресле и расслабились, через контору пройдет с обходом босс.

УМЕНИЕ ВЕСТИ НАУЧНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

Первый закон работы в лаборатории. Горячая колба выглядит точно так же, как и холодная.

Правило для лаборантов. Когда не знаешь, что именно ты делаешь, делай это тщательно.

Восьмое правило Финэйгла. Работа в команде очень важна. Она позволяет свалить вину на другого.

Кредо Финэйгла. Истина — в науке. Не позволяйте фактам вводить вас в заблуждение.

Краткий определитель современных наук.

1. Если оно зеленое или дергается — это биология.
2. Если дурно пахнет — химия.
3. Если не работает — физика.

Закон Муэнча. Ничто так не способствует успешному внедрению новшеств, как отсутствие проверок.

Закон стратиграфии Мэя. Качество корреляционной зависимости обратно пропорционально плотности точек.

Законы экспериментирования Весилинда.

1. Если воспроизвести эксперимент сложно, проведите его единожды.
2. Если требуется получить прямую, получайте ее только по двум точкам.

Закон технологии Лермана. Любую техническую проблему можно преодолеть, имея достаточно времени и денег.

Следствие Лермана. Вам всегда будет не хватать либо времени, либо денег.

Лемма о предотвращении нововведения Роки. Финансирующие организации откажутся от вашего предложения, если его результаты не будут известны заранее.

Второй постулат большого пальца. Простая и приемлемая ложь полезнее сложной и непонятной истины.

Первый закон Джонса. Ученый, сделавший существенный вклад в любую область исследований и продолжающий работать в ней достаточно долго, становится здесь камнем преткновения прогресса — прямо пропорционально значимости своего первоначального вклада.

Закон Мэнна. Если ученый обнаружил факт, пригодный для печати, то последний становится центральным элементом его теории.

Следствие. Эта теория, в свою очередь, становится центральной для всего научного направления.

Правило линейки. Прямых линий не бывает.

Закон ошибок Грельба. При любой последовательности вычислений ошибки начнут выявляться на том конце, который противостоит началу проверки.

Аксиома Робертса. Существуют только ошибки.

Следствие Бермана из аксиомы Робертса. Что для одного ошибка, для другого — исходные данные.

Пятый закон ненадежности. Ошибаться человеку свойственно, но окончательно все запутать может только компьютер.

Третий закон Грида. Машинная программа выполняет то, что вы ей приказали делать, а не то, что вы бы хотели, чтобы она делала.

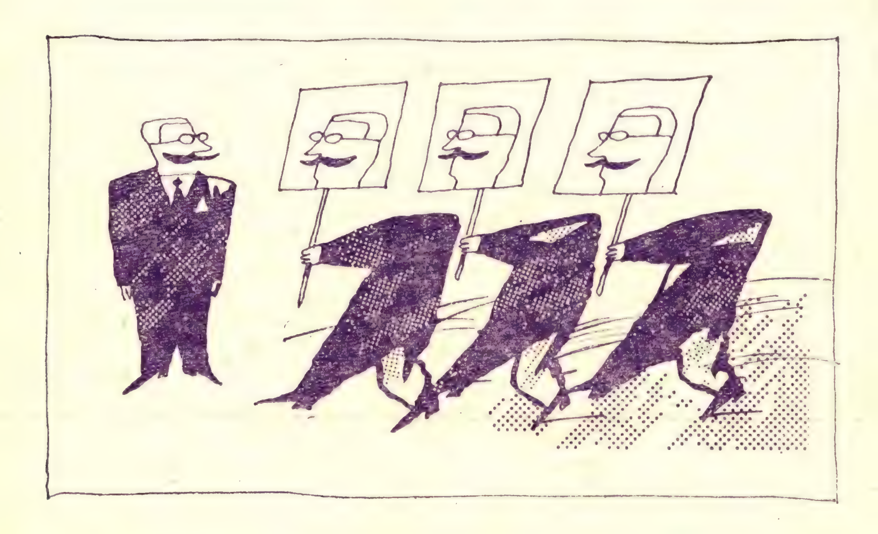
Первая компьютерная аксиома Лео Бейзера. Закладывая что-то в память ЭВМ, помните, куда вы это положили.

Руководство по системному программированию Штейнбаха. Никогда не выявляйте в программе ошибки, если вы не знаете, что с ними дальше делать.

ИСКУССТВО УПРАВЛЯТЬ ДЕЛАМИ ГОСУДАРСТВА И ЭКОНО-МЕРФОЛОГИЯ

Закон Либермана. Врут все, но это не имеет значения, потому что никто не слушает.

Колбасный принцип. Тем, кто любит колбасу и уважает закон, не стоит видеть, как делается то и другое.



Первые два политические принципа Тодда.

1. Неважно, что вам говорят — вам говорят не всю правду.
2. Неважно, о чем говорят — речь всегда идет о деньгах.

Уотергейтский принцип. О коррупции в правительстве всегда сообщается в прошедшем времени.

Правило Алинского для радикалов. Наиболее высоконравственны обычно те, кто дальше всех от решения задач.

Закон Майлса. Угол зрения зависит от занимаемого места.

Закон Эванса. Если вы сохраняете голову на плечах, когда все вокруг теряют свои, значит, вы просто не понимаете ситуацию.

Правило искажения фактов. Продвигаясь по инстанциям снизу вверх, информация искажается.

Закон делегирования Раска. Если делегированию полномочий уделять внимание, ответственность накопится внизу, подобно осадку.

Наблюдение Хорнгрена. Среди экономистов реальный мир зачастую считается частным случаем.

Законы Прайса.

1. Пока каждый не захочет, никто не получит.
2. Человека из массы надо обслуживать массовыми средствами.
3. Заразно все.

Закон О'Брайена. По разумным причинам ничто не делается.

Формула успеха Глайма. Секрет успеха — в искренности. Как только вы сможете ее изобразить, считайте, что дело в шляпе.

ИСКУССТВО БЫТЬ ЭКСПЕРТОМ

Правило Марса. Эксперт — любой человек не из нашего города.

Определение Вебера. Эксперт — человек, который знает все больше и больше о все меньшем и меньшем, пока не будет знать абсолютно все абсолютно ни о чем.

Правило Уоррена. В эксперты надо взять того, кто считает, что работа займет очень много времени и обойдется очень дорого.

Закон Шредера. Нерешительность — основа гибкости.

Правило Берке. Никогда не ставьте задачу, решение которой вам неизвестно.

Следствие. Ставьте задачи, по которым решение есть только у вас.

Афоризм Матца. Вывод — то место в тексте, где вы устали думать.

Правило прошлого прогноза Фагина. Непредусмотрительность — вот точная наука.

Первое правило истории. История не повторяется — это историки повторяют друг друга.

Законы физики Данлэпа.

1. Факт — это отвердевшее мнение.

2. Под воздействием высоких температур и давления факты размягчаются.

3. Правда эластична.

Максима Меркина. Если сомневаетесь в прогнозе, говорите, что данная тенденция будет иметь место и в последующем периоде.

Решение Халгрена. Если вы попали впросак, напускайте туману.

Теория прогресса Хокинса. Прогресс состоит не в замене неправильной теории на правильную, а в замене неправильной теории на неправильную же, но утонченную.

Закон Мейера. Усложнять — просто, упрощать — сложно.

Закон Хлейда. Решение сложной задачи поручайте ленивому сотруднику — он найдет более легкий путь.

Закон Ханта. У любой великой идеи есть недостаток, равный или превышающий величие этой идеи.

Бритва Хэнлона. Не усматривайте злого умысла в том, что вполне объяснимо глупостью.

СИСТЕМАНТИКА

Основная теорема. Новые системы плодят новые проблемы.

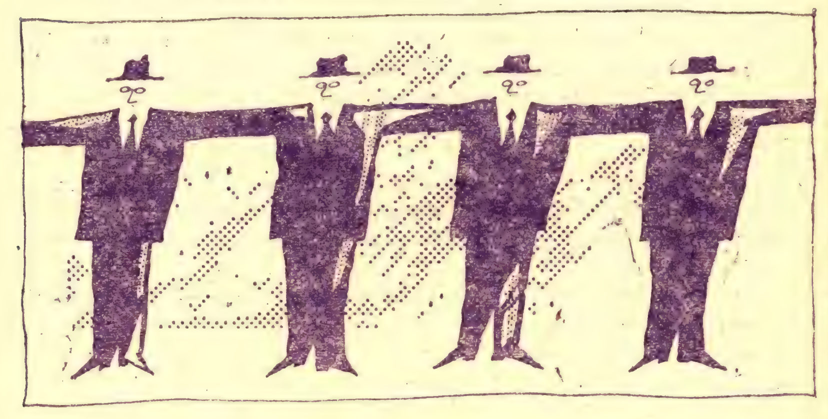
Следствие. Не следует без необходимости плодить новые системы.

Обобщенный принцип неопределенности. Системы имеют тенденцию расти и по мере роста взаиморастворяться.

Другие формулировки.

1. Сложные системы приводят к неожиданным последствиям.
2. Совокупное поведение больших систем предсказать нельзя.

Следствие. Теорема о неаддитивности поведения систем. Большая система, образованная увеличением размеров меньшей, ведет себя совсем не так, как ее предшественница.



Недостоверность информации об исполнении служебных обязанностей. Люди внутри системы ведут себя совсем не так, как предписано системой.

Недостоверность информации о выполняемой работе. Сама система ведет себя не так, как предписано.

15-й закон систематики. Действующая сложная система неизменно образуется из действующей простой системы.

16-й закон систематики. Сложная система, спроектированная наспех, никогда не работает, и исправить ее, чтобы заставить работать, невозможно.

Основные постулаты развитой теории систем.

1. Все — система.
2. Все — часть еще большей системы.
3. Вселенная бесконечно систематизирована как снизу вверх (все более крупные системы), так и сверху вниз (меньшие системы).
4. Все системы бесконечно сложны. (Иллюзия простоты возникает из-за сосредоточения внимания на одной или нескольких переменных).

Принцип Шательера. Сложные системы имеют тенденцию противопоставлять себя своим же функциям.

МЕДИЦИНСКАЯ МЕРФОЛОГИЯ

Шесть принципов для пациентов.

1. Если доктор знает, как называется ваше недомогание, это еще не значит, что он знает, что это такое.
2. Чем скучнее и старее журналы в приемной, тем дольше вам придется ждать.
3. На пузырьке с лекарством следовало бы писать не «беречь от детей», а «беречь от взрослых».
4. В последний день приема лекарства пилюль или совсем нет, или остается слишком много.
5. Лекарство, которое надо принимать одновременно с пищей, будет самым неприятным на вкус.

Следствие. Даже воду пить неприятно, если ее прописал врач.

6. Если ваше самочувствие улучшается, то возможно это потому, что у доктора оно ухудшается.

Правило Матца относительно лекарств. Лекарство — это вещество, которое, будучи введено в крысу, дает научный отчет или статью.

Афоризм Кохрэйна. Получая направление на анализ подумайте, что вы предпримете, если результат окажется: а) положительным, б) отрицательным. Если ответы совпадут, надобность в анализе отпадает.

Комментарий Лорда Коэна. Доступность операции — еще не показатель того, что ее надо делать.

Законы ухода за больными Телеско.

1. Все телевизоры находятся на другом конце палаты.
2. Талант врача обратно пропорционален возможности попасть к нему на прием.
3. Есть два вида лейкопластыря: тот, который невозможно приклеить, и тот, который никак не удается снять.
4. Все требуют укола одновременно.
5. Кто не давал ставить его в назначенное время, требует инъекции, когда раздают снотворное.

Правило Бараха. Алкоголик — это тот, кто пьет больше своего врача.

Окончание следует.

МИНТОПОР

ИСТОРИКО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ

Э. К. НОМОВ

Как известно, человечество освоило топоры еще в далекие пещерные времена, и сотни лет спрос на эти изделия неуклонно рос. Топоры, сначала бронзовые, потом железные в достатке поступали на рынки без всякой координации. Оптовыми покупателями были войско и охранительные органы. Их спрос вызвал расцвет и специализацию топорного производства. Алебарды, бердыши, секиры, палаческие топоры, костоломы и дробилки, протозаны и вельможные чеканы — чего только не изготовлялось в те века, помимо топоров плотницких и мясницких! Затем спрос стал неуклонно падать, если не считать гильотинного всплеска конца XVIII века.

Увядшей вступила топорная промышленность в плановую экономику. В секторе местной промышленности ВСНХ ею занимался один скромный молодой служащий — Петя Топорилов. Дело свое он знал, регулярно составлял сводки, а по вечерам жевал воблу в коммуналке.

Потребность в топорах резко выросла в 30—40-х годах в связи с массовым лесоповалом. Чтобы нехватка инструмента не тормозила это важное мероприятие, создали большой главк Главтопор с ударным снабжением сотрудников. Петр Евлампиевич Топорилов уже пешком не ходил.

Когда в 50-х годах лесоповал сократили, главк расформировали, а остаток передали (по непроверенным данным) в Минприбор, присоединив к Союзчаспрому. Беда пришла с совнархозами, и Топорилов уже подумывал о какой-нибудь руководящей должности в сфере обслуживания. Но вот, как Феникс из пепла, восстало отраслевое управление, поправ управление территориальное, и наступило время нашего героя.

Данное исследование является логическим продолжением предыдущей работы автора — «Топор», опубликованный в «ЭКО» № 10 за 1987 год.

Было создано Министерство топорной промышленности, возглавить которое поручили тов. П. Е. Топорилову. Первым делом он воздвиг министерский небоскреб на одном из проспектов столицы. Потрафляя его сановному вкусу, архитектор спроектировал здание в виде гигантского топора. В вознесенном ввысь и покрытом блистающим металлом обухе разместился конференцзал, а лезвие — кабинеты министра и его заместителей с эркерами и прекрасным видом на панораму города, а также спецбуфет, комнаты отдыха, уютные просторные зальчики для узких совещаний. В топорище друг под другом расположились функциональные управления — техническое, плановое, финансовое и др., а ближе к уровню масс — крупные специализированные главки: Главспецтопор, Главколун, Главобщетопор, Главсувениртопор, Главлестопор, Главмястопор и другие.

Через улицу в огромном круглом пне из стекла и стали водворился ЦентрНИИтопор, соединенный с родным министерством специальным подземным переходом с транспортерами и движущимся тротуаром. Министерство и его отраслевой институт были двумя частями единого организма и работали по принципу сообщающихся сосудов. После каждого штатного сокращения в Министерстве поток сотрудников с папками и мебелью перемещали в институт, после очередной реорганизации он двигался в обратном направлении.

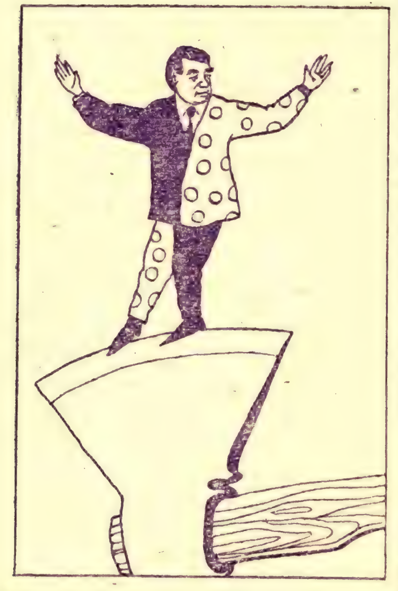
Под сенью небоскреба притулилась небольшая, но благоустроенная ведомственная гостиница для командированных с периферии — из республиканских Минтопоров. Особенно привечали здесь посланцев знойного Юга. Хоть топоров там производили совсем мало, но министерства были многолюдны и функционировали исправно. Да и представители центра охотно ездили их инспектировать.

Не покладая рук, трудились работники Министерства на топорной ниве. Главное было добиться хорошего плана и выполнить его любой ценой. Долгое время план выпуска продукции спускался в тоннах. Минтопор наладился изготовлять рубящие устройства весом в 1,3 и 5 тонн с топорищами из бревен — балансов. Они занаряжались Минлесбумпрому, который топоры разукомплектовывал: металлическую часть сдавал Минчермету по плану вторсырья, а балансы снова отправлял Минтопору. Минчермет снова переправлял топоролом в заготовки и посылал их по тому же адресу. Этот замкнутый цикл функционировал почти без перебоев, буксуя лишь в зимних заносах, весенне-осенней распутице и летних транспортных неурядицах. Но проявили недовольство другие потребители топоров, да и Минлесбумпрому тоже понадобились облегченные их варианты.

Тогда перешли на прогрессивное планирование выпуска топоров в штуках. После технической модернизации своих предприятий Минтопор стал гнать сувенирные топорики-крошки, добившись потрясающей экономии металла. Будучи совсем независимым от поставщиков (своих неликвидов сырья хватало на три пятилетки вперед), Министерство блестяще справлялось с планом. Хоть все склады и были забиты неходовой продукцией, одну партию сувениров удалось продать иностранной туристской фирме. Минтопор широко объявил о своем выходе на мировой рынок и открыл во многих странах свои представительства, куда сотрудников подбирал лично «Сам».

Всякие перекосы должно было пресечь планирование ассортимента вкупе со стоимостными показателями. Ассортимент Минтопора установился не сразу. Главспецтопор предложил было, помимо саперного и пожарного инструмента, изготовлять боевые топоры-бумеранги. Поначалу идея вызвала интерес и даже породила большой служебный круиз по Тихому океану для изучения опыта. Но когда на испытаниях экспериментальный образец просвистел над самым ухом председателя комиссии и чуть не снес череп Топорилову, было решено продолжить исследования, а изделие в серию не запускать. Так что ассортимент в основном соответствовал структуре Минтопора.

Что касается валовки, то здесь «секретным оружием» Топорилова был опытнейший в его аппарате экономист Дралко. С помощью ЦентрНИИтопора он умел в каждой ассортиментной группе обосновать высокую цену хотя бы для одного вида изделий за счет улучшенного качества, или повышенной комфортности, или дополнительных удобств потребителю. Скажем, топор пожарный с нержавеющим титановым крюком; кулон, снабженный счетчиком ударов, и т. п. Особым успехом у потребителей пользовался топор лесорубный со сменными топорищами и встроенными в них емкостями для горюче-смазочных материалов. Потом за счет модернизации изделий все эти финтифлюшки снимались, а цена оставалась прежней. Остальное было делом техники ассортиментных сдвигов.



В итоге объем валовой, товарной, реализованной и всякой прочей продукции в Минтопоре неуклонно рос, принося с собой премии и награды.

●

Еще больший эффект дала задуманная Петром Евлампиевичем и с блеском проведенная оргперестройка руководимой им системы. Министерство было разбито на три: Минзаптопор, Минвостопор, Минюгтопор. Правда, бывшие республиканские органы пришлось преобразовать в управления, но лучших людей оттуда перевели в центр. Над тремя министерствами был поставлен Комитет по топорстроению (или Топорпром) во главе с П. Е. Топориловым. Он провел глубокую специализацию в отрасли. Отныне предприятия Минзаптопора сосредоточились на производстве металлических узлов, в Минвостоктопоре изготовляли топорища, а сборку изделий обеспечивал Минюгтопор. Затем с юга изделия вновь отправились на предприятия всех трех министерств, где прово-

дились финишные операции — клеймение, смазка, упаковка в тару готовых изделий.

Допоздна горели окна в ставшем тесным небоскребе Топорпрома. Аппарат налаживал межведомственную кооперацию, проталкивал вагоны с полуфабрикатами и готовой продукцией по транспортным артериям от края и до края страны. Ежедневно Топорилов или один из его многочисленных замов проводил селекторные совещания.

Но усилия окупались сторицей. Трехкратно накрученный вал да еще гигантские транспортные расходы обеспечили небывалые темпы роста отрасли, выведшей нас на первое место как по общему объему выпуска, так и по топоровооруженности одного работающего и по топоропотреблению на душу населения.

•

Но душа умудренного жизнью Петра Евлампиевича не испытывала полного счастья. Не уважали его коллеги одного с ним ранга, не уважали! «Эх, дал бы мне кто-нибудь в руки дефицит — озолотил бы его»— признался он как-то в интимном кругу проверенных соратников.

И вот однажды к Топорилову на прием пробился молодой конструктор из ЦентрНИИтопора Закидаев. С горящими глазами он рассказал о своих технологических проектах, сулящих переворот во всей топорной технологии, о тормозящих прогресс консерваторах. «Мы — за научно-техническую революцию»,— весомо заявил престарелый министр, мгновенно просчитав безо всякой ЭВМ все следствия закидаевских предложений, особенно их скрытую от автора косвенную выгоду.

В недельный срок ЦНИПИтопор подготовил проект целевой комплексной программы коренной реконструкции топоростроения на 20 лет, в основу которой была положена принципиально новая рубящая система. После утверждения программы в Топорпром бурным потоком хлынули капитальные вложения. Разумеется, сначала львиная доля их пошла на реконструкцию ведомственного небоскреба и расширение отраслевого института, для чего смахнули два квартала близлежащих малоценных домов. Но какая-то часть средств досталась и предприятиям, особенно новому НПО «Рубка»— флагману отрасли, куда брошен был Закидаев.

Этих средств как раз хватило, чтобы начать реконструкцию одновременно «по всему фронту». Всюду были остановлены технологические линии, повсеместно цехи загромождены стройматериалами и ящиками с новым импортным оборудованием. Строители не обманули тайных надежд Топорилова — развернулся долгострой: то не было проектов, то оборудование оказывалось некомплектным, то не хватало рабочих. Производство свелось почти к нулю, и грянул звездный час Топорпрома — время Большого дефицита по всей номенклатуре его продукции.

Теперь уже вертушка в кабинете Петра Евлампиевича не умолкала: его умоляли, просили, требовали дать топоры — любые, какие есть, готовы были обменять их на кабель и видеомагнитофоны, кирпич и грузовики... Важный Топорилов лично, по испещренной только ему понятными каракулями «Ведомости наличия» занаряжал остродефицитную продукцию своего ведомства.

Все шло замечательно для Минтопора, пока не грянули перемены. Из кабинета в кабинет понеслись кошмарные слова: «Реформа», «хозрасчет», «самоокупаемость»... Поползли слухи об упразднении и ликвидации министерств. С полгода Топорилов держался молодцом, и все же не выдержал напряжения, ушел на заслуженный отдых.

Отрасль вступила в новый период. Но это уже другая история...

ПОБАСЕНКИ ИЗ ЖИЗНИ ДРЕВНЕГО РИМА

Э. ВЕЙЦМАН,
Москва

ЦЕЗАРЬ — МИНИСТР ФИНАНСОВ

Во время пребывания Цезаря на посту министра финансов осложнилась обстановка на Ближнем Востоке, и из Египта в Рим перестал поступать хлопок. По этой причине в Риме возник острый дефицит на постельное белье и прочие изделия из натурального хлопка. По городу поползли слухи, что цены на эти товары должны резко подскочить. Для опровержения слухов выступил Гай Юлий. Он сказал:

— Римляне! Постельное белье является предметом первой необходимости. А потому цены на него подняты не будут!

Прошло несколько лет, а ситуация с постельным бельем не улучшилась. В один прекрасный день цены были резко подняты. Разгневанные римляне пришли на форум и обратились к Цезарю.

— Цезарь! — сказали они. — Ты же обещал...

— Благородные сограждане! — ответствовал Цезарь. — Да, я обещал не поднимать цены на постельное белье, когда оно являлось предметом первой необходимости. Но за несколько лет вы отвыкли спать на простынях и пользоваться полотенцами. Изделия из натурального хлопка стали предметами роскоши. А поднимать цены на предметы роскоши велит сам Меркурий!

ДЕМОКРАТИЗМ КАЛИГУЛЫ

Как известно, император Калигула ввел своего жеребца — Рыжего — в сенат. Отцы-сенаторы в душе были возмущены таким поступком своего повелителя. Почувствовав это, Калигула во время одного из заседаний римского сената поднялся на трибуну и произнес исторические слова:

— Отцы-сенаторы! — сказал он. — Вы недовольны тем, что я кооптировал в сенат своего любимого жеребца. Что ж, будь по-вашему. Завтра я выдвину кандидатору Рыжего в сенат по Римскому избирательному округу.

И выдвинул. И проголосовали «за». Единогласно!

содержание

В следующий номер готовятся:

- Под рубрикой «Наш рубль» подборка материалов по проблемам ценообразования «Все о ценах».
- Статья нашего корреспондента Валерия Лаврова «Советская власть плюс...» об опыте работы горисполкома Нарвы (Эстонская ССР).
- Материалы рубрик «Как пройти на внешний рынок», «Зарубежный опыт», «Советы деловому человеку».
- Продолжение книги Артура Блоха «Закон Мерфи».



РИСУНОК В. А. КРИВОБОКОВА

22/5-86

ИНТЕРСИБА



ВНЕШНЕТОРГОВАЯ ФИРМА СИБИРСКОГО ОТДЕЛЕНИЯ АКАДЕМИИ НАУК СССР

ИНТЕРСИБА — ПРОДУКТ ПЕРЕСТРОЙКИ В НАУКЕ — ЕДИНСТВЕННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ В СИСТЕМЕ СИБИРСКОГО ОТДЕЛЕНИЯ АКАДЕМИИ НАУК СССР, ОСУЩЕСТВЛЯЮЩАЯ ВНЕШНЕТОРГОВЫЕ ОПЕРАЦИИ.

ИНТЕРСИБА ПРЕДЛАГАЕТ ВАМ РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СИБИРСКОГО ОТДЕЛЕНИЯ АКАДЕМИИ НАУК СССР, ОБЪЕДИНЯЮЩЕГО БОЛЕЕ 70 НИИ И КБ, ГДЕ РАБОТАЮТ ОКОЛО 80 АКАДЕМИКОВ И ЧЛЕНОВ-КОРРЕСПОНДЕНТОВ АН СССР, БОЛЕЕ 700 ДОКТОРОВ И ПОЧТИ 5 ТЫСЯЧ КАНДИДАТОВ НАУК.

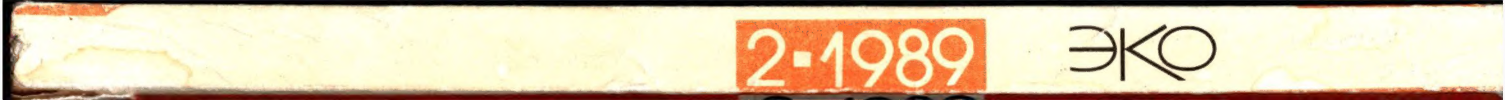
ИНТЕРСИБА ЭКСПОРТИРУЕТ ОБОРУДОВАНИЕ, МАТЕРИАЛЫ, ПРЕПАРАТЫ, РАЗРАБОТАННЫЕ В СО АН СССР ИЛИ С ЕГО УЧАСТИЕМ, И НЕ ВЫПУСКАЕМЫЕ СЕРИЙНО ОТРАСЛЯМИ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА, ОКАЗЫВАЕТ УСЛУГИ В ВЫПОЛНЕНИИ НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИХ РАБОТ: НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКИЕ КОНСУЛЬТАЦИИ, РАЗРАБОТКУ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ, ПОДГОТОВКУ СПЕЦИАЛИСТОВ И ДРУГИЕ.

ИНТЕРСИБА ИМПОРТИРУЕТ МАШИНЫ, ПРИБОРЫ, ОБОРУДОВАНИЕ, МАТЕРИАЛЫ И ДРУГИЕ ТОВАРЫ ДЛЯ ТЕХНИЧЕСКОГО ПЕРЕВООРУЖЕНИЯ, РЕКОНСТРУКЦИИ, РАСШИРЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВА И ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТ, ПРОВОДИМЫХ УЧРЕЖДЕНИЯМИ И ОРГАНИЗАЦИЯМИ СИБИРСКОГО ОТДЕЛЕНИЯ АН СССР.

ИНТЕРСИБА — ВАШ ПАРТНЕР И ПОСРЕДНИК В ЭКСПОРТНО-ИМПОРТНЫХ ОПЕРАЦИЯХ. ИНТЕРСИБА ЖДЕТ ВАШИХ ПРЕДЛОЖЕНИЙ.

630090, НОВОСИБИРСК, ПР. АКАДЕМИКА ЛАВРЕНТЬЕВА, 17
ТЕЛЕГРАФ: НОВОСИБИРСК-90, ИНТЕРСИБА
международный телекс: 133128 ПОИСК
ТЕЛЕФОНЫ: 35-75-46, 35-51-56

ЭКО
ИНДЕКС 71117
ЦЕНА 70 КОП.


2·1989
ЭКО